

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ
УКРАЇНИ

БЄЛОУСОВА Євгенія Валеріївна

УДК 351:504.03:330.34

**МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

Спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ С.В. Белоусова

Науковий керівник: Коврегін Володимир Володимирович доктор наук з державного управління, доцент.

Харків 2021

АНОТАЦІЯ

Белоусова Є.В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління – Національний університет цивільного захисту України. – Харків, 2021.

В дисертації здійснено обґрунтування обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Для досягнення мети дисертаційного дослідження було вирішено наступні завдання: охарактеризовано механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, та систематизовано, на основі комплексного аналізу, зарубіжний досвід впровадження механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. У ході дослідження було проаналізовано інституційно-правовий та організаційний механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні та окреслено проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу в Україн. Було визначено теоретико-методологічні засади та напрями підвищення ефективності організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні та обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення інституційно-правового механізму формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Об'єктом дослідження виступає державне управління формуванням кадрового потенціалу державної служби, предметом дослідження – механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми

досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. В основу методології дослідження було покладено системний підхід, методологічна специфіка якого визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що її забезпечують, на виділення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину. Автором використано низку наукових методів, зокрема: гіпотетико-дедуктивний метод формування методології дисертаційного дослідження, який дав змогу сформулювати гіпотезу дослідження, побудувати евристичні моделі охарактеризувати понятійний апарат державного управління формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Дедуктивний доказ висунутої гіпотези дослідження не тільки підтвердив правильність формування його методології, справедливність висновків, а й дав можливість також висунути й верифікувати практичні рекомендації з удосконалення досліджуваного об'єкта; структурно-функціональний аналіз, сутність якого полягає у виділенні елементів системи механізмів державного управління формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, ряд порівняльних методів, що надали можливість аналізу стандартів державного управління формуванням кадрової політики; статистичний метод, що дав змогу розкрити реальні й точні факти стану досліджуваного об'єкта; прогностичний метод, за допомогою якого визначено більш віддалені перспективи його розвитку; теоретико-концептуальний метод, що визначив напрям дослідження, втілений в аналізі функцій, структури та параметрів об'єкта, та дав змогу позначити, осмислити, описати та порівняти роль механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, уточнити їх функції в діяльності кожної з підсистем, оцінити результати управлінського впливу, виявити перспективи й механізми державного управління в окресленій проблемі.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження становили нормативно-правові акти, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси, статистична інформація Державного комітету статистики України та інших центральних органів виконавчої влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукового завдання щодо розвитку теоретичних засад та обґрунтування науково-прикладних рекомендацій з удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Автором вперше було обґрунтовано необхідність активізації інституційно-правового механізму державного впливу на основі запровадження інноваційного управління професійним розвитком кадрового корпусу державної служби як різновид і результат соціальної діяльності з реалізації державної кадрової політики, що характеризується змінами кількісних і якісних параметрів кадрового корпусу, гнучкістю розвитку по відношенню до соціальних умов, що міняються та органічного поєднання процесу науки державного управління, що забезпечують свідомий, цілеспрямований і організований вплив на інноваційний розвиток цієї сфери, з метою її модернізації;

Ключові слова: державна кадрова політика, інституційно-правовий механізм державного управління, організаційний механізми державного управління, механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

SUMMARY

Belousova Ye.V. – Mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential. – Qualifying scientific paper, as the manuscript.

Thesis for the scientific degree of a candidate of science in public administration, speciality 25.00.02 – mechanisms of public administration. – National University of Civil Defence of Ukraine. – Kharkiv, 2021.

In the thesis the substantiation of theoretical bases and development of practical recommendations on improvement the mechanisms of formation and implementation of civil service personnel potential.

The achievement of this objective has led to the solution of the following tasks: the mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential has been characterized, and on the basis of the complex analysis the foreign experience of implementation of the mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential has been systematized. During the research, the institutional, legal and organizational mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential in Ukraine have been analyzed and the problems of formation and functioning of the personnel potential in Ukraine have been outlined. Theoretical and methodological bases and directions of efficiency increase of the organizational mechanism of the civil service personnel potential in Ukraine have been defined and strategic directions of improvement of the institutional and legal mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential have been substantiated.

The object of the research is public administration of the formation of the civil service personnel potential, the subject of the research is the mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential.

The methodological basis of the work are general scientific research methods and special methods based on modern scientific principles of management, economics and related sciences. The research methodology is based on a systematic approach, the methodological specificity of which is determined by focusing on research and mechanisms that provide it, on highlighting the various types of connections of a complex object and bringing them into a single theoretical picture. The author has used a number of scientific methods, in particular: hypothetical-deductive method of the thesis research methodology, which has allowed formulating a research

hypothesis, to build heuristic models, to characterize the conceptual apparatus of public administration of formation and implementation of the civil service personnel potential.

The deductive proof of the research hypothesis has not only confirmed the correctness of its methodology, the validity of the conclusions, but also has made it possible to put forward and verify practical recommendations for improving the object under study; structural and functional analysis, the essence of which is to identify the elements of the system of mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential; a number of comparative methods that have provided an opportunity to analyze the standards and mechanisms of public administration of the personnel policy formation; statistical method that has allowed to reveal the real and exact facts of the object's under study state; prognostic method that has been used to determine more distant prospects for its development; theoretical and conceptual method that has defined the direction of research, embodied in the analysis of functions, structure and parameters of the object, and has allowed to identify, comprehend, describe and compare the role of mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential, clarify the functions in each of the subsystems, evaluate results of the managerial influence, identify prospects and mechanisms.

The information bases of the research consists of the legal and regulatory acts, the works of foreign and domestic scientists, the Internet resources, the statistical information of the State Statistics Service of Ukraine and other central executive bodies.

The scientific novelty of the obtained results is in solving the scientific problem of developing the theoretical foundations and substantiation of scientific and applied recommendations for improving the mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential. For the first time the author has substantiated the necessity to intensify the institutional and legal mechanism of the state influence

through the introduction of innovative management of professional development of the civil service as a kind and result of social activities of the state personnel policy implementation, which are characterized by the in quantitative and qualitative changes of the personnel parameters, flexibility in relation to changing social conditions and the organic combination of the scientific process of public administration, providing a conscious, purposeful and organized impact on the innovative development of this area for its modernization.

Key words: state personnel policy, institutional and legal mechanism of public administration, organizational mechanisms of public administration, mechanisms of formation and implementation of the civil service personnel potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	18
1.1. Поняття та сутність кадрового потенціалу державної служби.....	18
1.2. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.....	34
1.3. Пріоритети професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби.....	49
Висновки до першого розділу.....	63
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	68
2.1. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в зарубіжних країнах.....	68
2.2. Нормативно-правовий та організаційний механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні.....	90
2.3. Проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу в Україні.....	103
Висновки до другого розділу.....	135
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	138
3.1. Підвищення ефективності організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні.....	138

3.2. Формування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні.....	156
3.3. Стратегічні напрями удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.....	169
Висновки до третього розділу.....	183
ВИСНОВКИ.....	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	192
ДОДАТКИ.....	222

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційні процеси, що відбуваються у рамках адміністративної реформи, в системі державної служби України, потребують підвищення ефективності державного управління. У цих умовах зростає потреба в кадрах, що мають професійні знання і навички, що дозволяють ефективно здійснювати державне управління в умовах модернізованої соціально-економічної, політико - правової системи. В процесі реформування підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів органів державного управління проведена значна робота, що позитивно позначається на підвищенні рівня їхнього професіоналізму і компетенції, здатності вирішувати службові завдання.

Підвищення ролі професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади в процесі реформування державної служби проходить через виявлення соціальних чинників, що впливають на професійний розвиток кадрів. Це не лише припускає встановлення відповідних детермінант процесу професійного розвитку державних службовців, але і зумовлює розробку науково обґрунтованих критеріїв визначення загальнокультурних і професійних вимог до кадрів, формуванню їх моральної і професійної компетентності в цілях повноцінного виконання соціальних функцій державної посади.

В ході адміністративної реформи, згідно Закону України «Про державну службу», належить оптимізувати структуру і функції державного апарату, забезпечити підвищення ефективності управління професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади, згідно Постанови КМУ «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

Зростає потреба в створенні міцної нормативної правової бази державного управління і професійного навчання державних службовців. Важливе значення має подолання несприятливих тенденцій в процесі формування і затребуваності кадрового потенціалу, зниження ангажованості, інертності і конфліктності державних службовців по відношенню до соціальних запитів і потреб громадянського суспільства.

Важливо також раціонально використати резерви організаційного розвитку системи професійного навчання державних службовців на основі прогнозних характеристик кадрового складу, що припускає виявлення закономірностей і тенденцій розвитку кадрів державної служби. Не можна не враховувати, що при реалізації державної кадрової політики в державній службі є як позитивні сторони, так і недоліки, зокрема, в регіонах слабо враховуються соціокультурні і етнонаціональні особливості розвитку кадрових процесів.

Дослідженню проблем державного управління в галузі підготовки державних службовців, присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних учених В. Бакуменка, Д. Бондаря, В. Голуб, Н.Т. Гончарук, А.О. Дегтяра, В. Дзюндзюка, С. Домбровської, О. Іваницької, О. Кілієвича, В. Князева, А. Мерзляк, О. Мордвінова, Ю. Сурміна та Д. Дзвінчука, В. Лобаса, В. Лугового, В. Майбороди, С. Майбороди, В. Малиновського, В. Мартиненка, Т. Мотренка, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Огаренка, Ю. Осипова, В. Пілюшенка, С. Серьогіна, та ін.

В процесі роботи над дисертацією використовувалися також праці таких відомих зарубіжних дослідників як Т. Веблен, Т. Парсонс, Р. Мертон, П. Штомпка, М. Вебер, О. Ренней, Э. Шильс.

Віддаючи належне науковій та практичній значимості праць, в яких розглядаються окремі аспекти і механізми державного управління кадрового потенціалу державної служби в Україні, необхідно зазначити, що у вітчизняній та зарубіжній літературі відсутній цілісний аналіз досліджуваної проблеми, що

поєднував би в собі висвітлення її науково-практичних засад у контексті комплексного, системного і наукових підходів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертацію виконано в межах науково-дослідної роботи «Розробка наукових основ державного управління у сфері безпеки ринку соціально-економічних послуг України з точки зору цивільного захисту» (державний реєстраційний номер 0112U002587), що розробляється навчально-науково-виробничим центром Національного університету цивільного захисту України. Конкретно дисертантом проаналізовано заходи удосконалення механізмів державного управління формування кадрового потенціалу державної служби України.

Мета і завдання роботи. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішення наступних *завдань*:

- охарактеризувати механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби;
- систематизувати, на основі комплексного аналізу, зарубіжний досвід впровадження механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби;
- проаналізувати інституційно-правовий та організаційний механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні;
- окреслити проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу в Україні;
- визначити теоретико-методологічні засади та напрями підвищення ефективності організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні;

- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення інституційно-правового механізму формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Об'єкт дослідження - державне управління формуванням кадрового потенціалу державної служби.

Предмет дослідження – механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. В основу методології дослідження було покладено системний підхід, методологічна специфіка якого визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що її забезпечують, на виділення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину. Автором використано низку наукових методів, зокрема: гіпотетико-дедуктивний метод формування методології дисертаційного дослідження, який дав змогу сформулювати гіпотезу дослідження, побудувати евристичні моделі охарактеризувати понятійний апарат державного управління формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Дедуктивний доказ висунутої гіпотези дослідження не тільки підтвердив правильність формування його методології, справедливості висновків, а й дав можливість також висунути й верифікувати практичні рекомендації з удосконалення досліджуваного об'єкта; структурно-функціональний аналіз, сутність якого полягає у виділенні елементів системи механізмів державного управління формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, ряд порівняльних методів, що надали можливість аналізу стандартів державного управління формуванням кадрової політики; статистичний метод, що дав змогу розкрити реальні й точні факти стану досліджуваного об'єкта; прогностичний

метод, за допомогою якого визначено більш віддалені перспективи його розвитку; теоретико-концептуальний метод, що визначив напрям дослідження, втілений в аналізі функцій, структури та параметрів об'єкта, та дав змогу позначити, осмислити, описати та порівняти роль механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби, уточнити їх функції в діяльності кожної з підсистем, оцінити результати управлінського впливу, виявити перспективи й механізми державного управління в окресленій проблемі.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження становили нормативно-правові акти, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси, статистична інформація Державного комітету статистики України та інших центральних органів виконавчої влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукового завдання щодо розвитку теоретичних засад та обґрунтування науково-прикладних рекомендацій з удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Найсуттєвіші результати дисертаційного дослідження, які містять наукову новизну, полягають у тому, що:

вперше:

обґрунтовано необхідність активізації інституційно-правового механізму державного впливу на основі запровадження інноваційного управління професійним розвитком кадрового корпусу державної служби як різновид і результат соціальної діяльності з реалізації державної кадрової політики, що характеризується змінами кількісних і якісних параметрів кадрового корпусу, гнучкістю розвитку по відношенню до соціальних умов, що міняються та органічного поєднання процесу науки державного управління, що забезпечують свідомий, цілеспрямований і організований вплив на інноваційний розвиток цієї сфери, з метою її модернізації;

удосконалено:

систему організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні, як погоджену сукупність засобів і методів впливу на кадровий процес, що забезпечують досягнення оптимальних характеристик кадрового потенціалу державної служби для забезпечення соціальної обумовленості професійного розвитку кадрів державної служби з урахуванням результатів наукового аналізу, своєчасного коригування професійно-кваліфікаційних вимог до працівників, та зміст програм професійної освіти кадрів органів державної влади відповідно до соціальних потреб;

методологічні підходи до дослідження соціальних аспектів державного управління процесом професійного розвитку кадрового корпусу державної служби, що впливають на формування і реалізацію державної кадрової політики, розкриваючи соціальну суть і зміст управлінської дії на професійний розвиток службовців, включаючи механізми реалізації кадрової політики, спрямовані на професіоналізацію діяльності державних службовців;

набуло подальшого розвитку:

систематизація зарубіжного досвіду впровадження механізмів державного управління формуванням кадрового потенціалу державної служби, що вивчається адаптацією практичного зарубіжного досвіду професіоналізації державної служби, через розкриття домінуючих тенденцій в професійному розвитку персоналу зарубіжної державної служби, своєрідності менталітету зарубіжних державних службовців, історичних і соціокультурних традицій країн - носіїв досвіду професійного розвитку кадрів управління;

методичні основи механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби на основі соціальних особливості професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби, професійного розвитку державних службовців, вдосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів управління, випереджаючої

націленості освіти на досягнення соціально значимих результатів через заходи з вдосконалення механізмів регулювання кадрових процесів в органах державної влади.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення й висновки дисертації можуть використовуватися фахівцями під час написання підручників і навчальних посібників, створення навчально-методичної літератури; в роботі органів державної влади у процесі удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Теоретичні розробки методологічних підходів до дослідження соціальних аспектів державного управління процесом професійного розвитку кадрового корпусу, використовуються при роботі з персоналом в Головному управлінні ДСНС України в Херсонській області (довідка про впровадження № 45-03/77 від 26.01.2021).

Положення дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес Національного університету цивільного захисту України при викладанні дисциплін «Кадрова політика і державна служба», «Концептуальні засади взаємодії політики й управління» магістрам за освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування» (Акт впровадження №12, від 15.12.2020).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки, пропозиції та рекомендації, у тому числі й ті, що характеризують наукову новизну, мету й завдання, методичні підходи до їх вирішення, теоретичну цінність роботи та практичне значення одержаних результатів, отримані здобувачем особисто в ході дослідження.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертації доповідались і обговорювались на конференціях, конгресах і семінарах, зокрема: VIII Міжнародній заочній науково-практичній конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в

умовах сучасної економіки: теорія та практика» (м. Запоріжжя, 2020 р), Міжнародній науково-практичній конференції «Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика» (Харків 2019 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування», (Мелітополь, 2019), XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасний рух науки» (Дніпро, 2020).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано в 10 наукових працях, у тому числі 6 – стаття в наукових фахових виданнях, із них 1 – стаття в зарубіжному виданні, 4 – тез конференцій . Загальний обсяг публікацій автора за темою дослідження –3, 85др.арк.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації 225 сторінок. Обсяг основного тексту становить 188 сторінки. Список використаних джерел включає 246 найменувань.

РОЗДІЛ I.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.

1.1. Поняття та сутність кадрового потенціалу державної служби

Головною умовою вирішення завдань, що стоять перед суспільством, і зміцнення української держави є вдосконалення системи державної служби. Кадровий потенціал державної служби виступає основним чинником, що визначає успіх адміністративних реформ, що проводяться. Необхідність розвитку кадрового потенціалу державної служби нині є загальновизнаним фактом.

Державна служба є специфічною сферою трудової діяльності, що і визначає відмінні риси, властиві кадровому потенціалу державної служби.

Від якості кадрового потенціалу державної служби залежить ефективність і результативність функціонування управлінського апарату держави, що зрештою визначає ефективність функціонування усіх державних сфер [70, с.35].

Без постійного оновлення кадрової політики, звільнення кадрової роботи від спотворень важко розраховувати на успіх реформування суспільства і економіки. Оздоровлення кадрового корпусу державного управління можливе тільки при активній участі широкої громадськості, а не тільки окремих органів (правоохоронних) і вищих посадовців на державному, регіональному або місцевому рівнях.

Кадровий потенціал державної служби можна розглядати з двох точок зору:

а) не розкриті можливості і не затребувані здібності працівників державного апарату;

б) можливість кар'єрного зростання працівників державної служби, використання їх професійних знань і навичок.

Цей підхід повною мірою розкриває суть даного явища і показує його різні сторони.

Для визначення ролі кадрового потенціалу у формуванні кадрової політики органів державної влади необхідно визначити його місце в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

У зовнішньому середовищі кадровий потенціал є сукупністю людей, які можуть потрапити на державну службу завдяки або своїй освіті, або своїм навичкам. З одного боку, кадровий потенціал державної служби складається з випускників ЗВО, які мають відповідну кваліфікацію, фахівців інших організацій або фахівців що знаходяться тимчасово без роботи, але мають достатній досвід і навички для виконання професійної діяльності в певному органі влади [68].

Кадровий потенціал у внутрішньому середовищі можна розглядати як трудові ресурси, що мають професійні здібності і знання для досягнення цілей конкретного органу, також наявність визначених внутрішніх ресурсів для участі в діяльності цього органу на більш високому статусному рівні (кадровий резерв).

Кадровий потенціал є джерелом відповідного кадрового резерву, тобто спеціально сформованих на основі встановлених критеріїв груп перспективних працівників, які мають потрібних для висунення професійними, діловими моральними і особовими якостями, на попередніх посадах, що позитивно себе проявили, пройшли підготовку, перепідготовку, також стажування або підвищення кваліфікації, які потрібні їм для обіймів певних посад державної служби.

Для того, щоб оцінити управління розвитком кадрового потенціалу, необхідно проводити комплексну оцінку шкідливого працівника держслужби, яка включатиме : оцінку професійно-кваліфікаційних якостей, потенціалу динаміки кар'єрного росту, ділових, особових і інших якостей усього кадрового складу [56, с.97]. Особливості формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби показані на рис. 1.



Рис. 1. Особливості формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

Механізми в роботі з кадрами повинні якомога більше сприяти формуванню управлінських кадрів нового типу - без цього не зможуть бути визнані політично і соціально достатніми їхні здобутки. У досягненні державною службою її стратегічних завдань, розвиток персоналу грає все більш важливу роль, стає необхідним, у міру зміни діяльності і структури організації, постійні поправки в моделях поведінки співробітників. Як організація, так і персонал, мають бути зацікавлені в розвитку кадрового потенціалу.

Для забезпечення відповідності рівня професійній компетенції співробітників державної служби вимогам зовнішнього середовища, що міняється, слід приділяти пильну увагу таким аспектам як:

- ясне розуміння поставлених цілей організації в системі державної служби і чітке програмування діяльності працівників на усіх рівнях управління;
- безперервний розвиток професійних навичок і заохочення за отримання нових знань;
- постійний зворотний зв'язок, оцінка діяльності держслужбовців;
- формування ефективної системи мотивації для працівників державної служби.

Стратегічною метою державної кадрової політики є створення повноцінного кадрового корпусу державної цивільної служби, що перебуває на службі людині, суспільству, державі, його перетворення на потужний ресурс українського суспільства і держави [59, с.111]. Формування і розвиток високопрофесійного, стабільного і оптимально збалансованого кадрового потенціалу органів державної влади, здатного забезпечити виконання встановлених законодавством України, її суб'єктів і органів місцевого

самоврядування функцій і повноважень, - головне завдання державної кадрової політики.

Для оптимізації управління кадровим потенціалом державної служби необхідно розробити і включити в дію ефективні механізми управління кадрових процесів і стосунків. Такого роду механізми повинні представляти організаційно-практичну діяльність органів управління державної служби по реалізації державної кадрової політики. Структурними елементами такого механізму виступає сукупність правових, політичних, організаційних, соціально-економічних, освітніх, культурологічних, методичних, а також технологічних заходів і дій органів державного управління. Мета і завдання державної діяльності полягають в повноцінному кадровому забезпеченні економіки, що реформується і українського суспільства в цілому.

Як показано в дослідженні В. Ф. Яковлєва, держава «може ефективно впливати на громадське життя за умови, якщо воно усвідомлює найбільші зміни, що відбуваються в нашому суспільстві, пристосуватися до нових умов і навчитися ефективно впливати на суспільство, на стосунки, на економіку за допомогою управління через закон». Розвиваючи цю думку, приходимо до висновку, що, будучи основною формою організації суспільства, держава, використовуючи правові механізми примусу, може чинити дію, що управляє, організує і регулює та оптимізує громадські стосунки, гармонізує їх відповідно до загальних потреб, інтересів і благ. Правове регулювання як частина державного управління належить виключно державі, яка виступає гарантом права, маючи при цьому монополію на правозастосовну і правоохоронну діяльність.

Реалізація методів стратегічного планування в державній службі припускає її демократизацію, участь у формуванні цілей, пріоритетів, механізмів їх досягнення різними суб'єктами управління. Органи державного управління покликані своєю діяльністю забезпечити такі умови, при яких

людські здібності і професійні можливості були б максимально розкриті і затребувані як в інтересах самої людини, так і суспільства в цілому, тобто створити умови для ефективного використання людського потенціалу.

Визначення завдань, вибір оптимальних, ефективних механізмів і технологій професійного розвитку державних службовців не може бути довільним, тим більше з урахуванням тільки технологічного рівня роботи з кадрами, який обумовлений багатьма об'єктивними і суб'єктивними соціальними чинниками, передусім потребами розвитку економіки країни, раціональнішого використання людського потенціалу країни, професійного, особового, мотиваційного потенціалу кадрів, усіх трудових ресурсів. Для вибору форм, механізмів і технологій кадрової роботи виключно важливе значення має виявлення і правове закріплення змісту державного управління професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби [62, с.94].

Державного управління передусім переслідує мету підтримки стійкого динамічного розвитку кожного самостійного господарюючого суб'єкта за допомогою його кадрового забезпечення, усунення наявних відхилень від заданих цілей і правил і повернення до оптимального стану (В. О. Сулемов). Вважаємо, що державне управління спрямоване на створення стійких, стабільних, рівних умов і гарантій для успішного функціонування кожного органу державної служби.

Цілі державного управління розвитку кадрового потенціалу українського суспільства в цілому і державної служби, зокрема, повинні полягати у формуванні кадрів, які б були конкурентоздатні на сучасному ринку праці, вільно володіють своєю професією і орієнтовані в суміжних областях діяльності, здатні до ефективної роботи за фахом на рівні світових стандартів, готових до постійного професійного зростання, соціальної і професійної мобільності. Професійна кваліфікація, компетентність кадрів і їх висока

громадянська відповідальність визначають можливості зміцнення держави, масштаби і темпи соціального прогресу і економічного розвитку країни.

Аналіз суті соціально-економічних змін в 90-і рр. XX ст. показує, що на загальнодержавному рівні до теперішнього часу відсутня цілеспрямована і систематизована робота з кадрами державної служби. Негативні аспекти кадрового процесу проявляються: в невмінні професійно аналізувати стан справ, попереджувати негативні тенденції, організовувати справу, налагодити контроль за реалізацією рішень і програм, що розробляються; у ухваленні кадрових рішень без прогнозування і обліку можливих наслідків від їх реалізації; у неузгодженості дій різних кадрових служб і управлінських структур [67, с.285].

Результати системної трансформації українського суспільства, реалізація курсу організаційного управління на інтеграцію у світову економіку цілком залежать від людського чинника. Останніми роками до проблеми людських ресурсів залучена увага вчених різних галузей. У Доповіді про стан людського розвитку – 2019 р. ситуація в цій області оцінюється як неблагополучна. Проте, зокрема, свідчить загальноприйнятий індекс розвитку людського потенціалу (ІРЛП). Головні причини низького рівня українського ІРЛП полягають в зниженні життєвого рівня населення і погіршенні демографічної ситуації за роки реформ.

Відмітимо, що освітній рівень державних службовців України органах державної влади залишається на високому рівні. Так, вищу професійну освіту мають 77,0% фахівців, 19,4% — середня професійна освіта, і тільки 3,7% державних службовців не мають професійної освіти [185].

На основі аналізу стану і динаміки розвитку кадрового потенціалу нами зроблений висновок, що накопичений науковий, освітній, інтелектуальний потенціал України за умови його розвитку, активізації і ефективного використання дозволяє здолати кризові явища, вирішити важливі соціально -

економічні завдання, що стоять перед українським суспільством. Основне навантаження в рішенні цих завдань неминуче лягає на державу з її широким спектром дії на професійний розвиток як людського потенціалу країни, так і кадрового потенціалу державної служби, зокрема.

Професійні знання проявляються в навичках і вміннях людини, тобто у вигляді інтелектуального капіталу, який «в сучасному суспільстві стає основою багатства, визначає конкурентоспроможність різних систем, будучи ключовим ресурсом розвитку». Пріоритетне положення освіти в розвиненій державі є не наслідком його добробуту, а причиною. У цьому ракурсі можливий пошук підходів до множення людського капіталу країни. Формування і використання людського капіталу в системі державного управління України визначається тим, як ростуть компетенція і професіоналізм працівників органів державної влади і як вони використовуються для підвищення конкурентоспроможності і ефективності державної служби в цілому.

Ученими встановлена «своєрідна одиниця виміру застарівання знань фахівців — так званий *«період напіврозпаду компетентності»* — термін, що означає тривалість часу з дня закінчення ВНЗ, коли в результаті появи нової науково— технічній інформації компетентність фахівців знижується на 50%. Так, якщо 50% -ве застарівання знань випускника 1940 р., наставало через 12 років, то для випускника 1960 р.— через 8-10, 1970 р.— через 5 років, а сьогодні -и того менш». За оцінками експертів, останніми роками обсяг знань людства подвоюється кожні чотири роки, а прогнольні оцінки говорять про те, що після 2020 р. вони подвоюватимуться кожен місяць [184].

Для забезпечення встановленого нормативу п'ятирічної періодичності підвищення кваліфікації частка державних службовців, що пройшли професійне навчання, повинна складати не менше 20% впродовж року, практично ж частка тих, що навчаються складає 8-10%. Якщо врахувати, що близько 80% державних службовців проходять перепідготовку по короткострокових програмах

підвищення кваліфікації, то стає зрозумілою важливість вирішення цієї проблеми.

Розв'язати цю проблему можна за рахунок отримання державними службовцями другої вищої освіти або професійної перепідготовки. Помітимо, що перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів державної служби фінансуються за рахунок засобів державного бюджету. Фінансування ж другої вищої освіти чинним законодавством не передбачено. Розвиток системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців також обумовлений вимогами професійної сфери. У Законі України «Про державну службу» від 28 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ державна служба визначена як професійна діяльність по забезпеченню виконання повноважень державних органів, а професіоналізм і компетентність державних службовців відмічені в якості одного з організаційних принципів [146].

З аналізу характеристик кадрового потенціалу державної служби України виходить, що однією з важливих проблем державних і регіональних органів влади є професійний розвиток державних службовців, управлінських кадрів і фахівців, тобто поліпшення якісних характеристик кадрового потенціалу. Для оновлення державної служби, підвищення ефективності державного управління потрібні професійно навчені кадри, що відповідають вимогам і стратегічним цілям соціальної політики держави. Адекватна відповідь освітньої системи на це соціальне замовлення держави і суспільства - випереджаюча професійна освіта державних службовців. Модель випереджаючої професійної освіти державних службовців є системою сучасних ідей і переваг, ціннісних орієнтацій і установок, організаційно-технологічних пріоритетів, що відповідають українській і світовій освітній ситуації, викликам і загрозам ХХІ ст. Виклик, з яким нині стикаються усі країни має двоїстий характер і полягає в тому, щоб не стати суспільством довічного навчання і забезпечити громадянам можливість оволодіння відповідними знаннями, професійними навичками і кваліфікацією,

які знадобляться в їх діяльності. Для України це означає зміну концепції освіти : від «освіти на все життя» до концепції «освіта крізь усе життя» [134].

Висунення на роботу в державний апарат нерідко здійснюється без дотримання встановлених законодавством процедур і вимог, без урахування рівня професійної і особово— психологічної підготовки до виконання нової посади, нерідко методом проб і помилок, на основі вірності окремим лідерам, у рамках політичних компромісів. Це підтверджують дані Державної служби статистики. У 46,5% випадків посадове просування державних службовців здійснюється за рекомендацією керівника підрозділу, в 27,6% на підставі одноосібного рішення керівника, в 15,7% -с обліком вислуги років (стаж роботи), в 11,8% -на основі конкурсного відбору, в 10,6% -по підсумкам атестації, в 8,9% випадків висунення йде із складу резерву, лише в 3,9% — враховуються результати кваліфікаційних іспитів. [173]

Складовою частиною професійного розвитку державних службовців виступають їх професійна перепідготовка і підвищення кваліфікації. До числа пріоритетних напрямів в системі професійної освіти кадрів відноситься [175]:

- необхідність вирішення проблеми відтворювальних позицій в процесі розробки і реалізації державної кадрової політики, якісного формування кадрового потенціалу реформ, досягнення їх соціальної спрямованості;
- інтенсивне освоєння технологій ділової освіти, від яких залежить формування критичної маси управлінців вищої ланки, кадрів, здатних вирішувати завдання по формуванню соціально орієнтованого ринку;
- швидке реагування не лише на освітні, але і консультаційні, інвестиційні, інформаційні потреби суб'єктів кадрової політики і ринку.

Про необхідність інтенсивного розвитку професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації заявили більше половини державних службовців, що взяли участь в дослідженні (55,3%) \ Таким чином, в середовищі державних службовців усвідомлена необхідність вдосконалення своїх професійних

якостей, а для цього вони готові використати усі наявні можливості. Сьогодні проявляється тенденція залежності службового зростання від рівня кваліфікації працівника. Порівняльний аналіз цих соціологічних опитувань державних службовців показує, що останніми роками намітився невеликий позитивний ріст (на 15% за 3 роки) цієї залежності [173] (див. таблицю. 1.1).

Таблиця 1.1.

Зв'язок службового зростання з підвищенням кваліфікації (%)

	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Повною мірою	17,8	30,8	32,4
Частково	43,6	45,8	45,0
Не пов'язаний	21,0	15,0	17,8
Важко відповісти	16,6	8,4	4,8

Приведені дані підтверджують тенденцію розширення використання інтелектуального потенціалу державних службовців. Для досягнення відповідності організаційних потреб у фахівцях необхідної кваліфікації, особових орієнтацій державних службовців на професійний розвиток і пропонованих системою професійного навчання форм і методів його проведення необхідно виділити найбільш ефективні з них, традиційно використовувані в сьогоdnішній практиці.

Аналіз даних соціологічного опитування державних службовців дозволив авторів виділити найбільш ефективні форми і методи професійного навчання :

- по методу навчання перевага віддається освітнім програмам в цілому, самоосвіту вважають прийнятною тільки 12,3% державних службовців,

дистанційне навчання вказали в якості переваги 16,5%, а професійне консультування з використанням інтернет-технологій вказали біля однієї третини з числа опитаних респондентів (27,9%), що обов'язково повинне враховуватися при розробці різних видів програм професійного навчання;

- *за місцем організації навчання* більшість респондентів схиляються до використання українських освітніх установ : На необхідності навчання і стажування за кордоном наполягають 13,7% державних службовців. Проте цей показник вимагає особливої уваги, оскільки відбиває потребу в отриманні такого роду знань про сучасні методи роботи державної служби, які ще не отримали достатнього розвитку в Україні;

- *за формою проведення навчання* в перевагах переважають різні види і форми професійної підготовки, пов'язані з відривом від основного місця роботи, що цілком з'ясовно з точки зору реальних можливостей засвоювати знання в процесі виконання поточних обов'язків; четверта частина державних службовців виділяє необхідність поєднання навчання і роботи за її основним місцем (25,9%), і ця обставина також відбиває певну необхідність в постійному підвищенні кваліфікаційного рівня працівників і має бути враховане при розробці освітніх планів і програм[183].

Система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних і регіональних службовців,, сформована в 90-і рр. ХХ ст., є підсистемним елементом освітньої системи України. Її головними структурними елементами є: державні освітні стандарти; учбові плани і освітні програми; мережа державних і недержавних освітніх установ середньої професійної, вищої професійної і додаткової освіти; органи управління професійною підготовкою і перепідготовкою державних службовців.

Соціологічні дослідження показали, що 65,4% опитаних керівників кадрових служб державних міністерств і відомств вказали на недостатній (53,8%) і низький (11,6%) рівень професійної компетентності службовців,

34,6% респондентів в цій же групі визнають переважання за місцем їх служби досить високого рівня професіоналізму. Кожен десятий із загального числа опитаних відмічає тенденцію, що змінилася, до стійкості в розвитку кадрового корпусу в цьому напрямі. Істотну роль в цьому процесі грають: система підвищення кваліфікації, підготовки і перепідготовки службовців (70% тверджень), що формується; забезпеченість служб комп'ютерами і оргтехнікою (28,8%); поліпшення стану інформаційного забезпечення (19,2%); збільшення можливості вираження службовцями своєї думки при ухваленні важливого рішення (36,6%); розширення практики оцінки роботи службовців по їх професійній компетенції, творчому підходу до справи (78,8% відповідей) [173].

Розвиток професіоналізму і компетентності кадрів управління припускає освоєння і реалізацію комплексу професійних знань і практичних навичок їх застосування, оволодіння ефективними методами соціального управління і управління людськими ресурсами.

Виділимо проблеми і недоліки системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів :

- відсутність зв'язку навчання з практикою діяльності державних службовців. На. необхідність посилення цього зв'язку вказують 66,5% респондентів. В якості заходів посилення зв'язку професійного навчання з практикою респонденти пропонують частіше запрошувати для ведення занять фахівців-практиків — 58,3%, більше уваги приділяти організації стажувань — 44,1%, збільшити кількість практичних занять і ділових ігор — 39,7%, проводити виїзні заняття в органах державної влади — 27,5%;

- дефіцит якісних навчальних програм по інформаційних і управлінських технологіях. На глибше ознайомлення з ними вказують 35,9% і 37,8% державних службовців відповідно;

- слабка орієнтація освітнього процесу закладів вищої освіти (далі ЗВО) на розвиток аналітичного мислення слухачів. Орієнтувати навчання на розвиток аналітичних навичок пропонують 39,2% опитаних державних службовців;

- слабка технічна база і навчально-методична оснащеність навчання. На необхідність усунути ці недоліки вказали 13,6% і 20,9% державних службовців відповідно [175].

Визнання домінуючої ролі освіти в соціально - економічному прогресі і формуванні кадрового потенціалу має бути відбите як провідна тенденція розвитку держави, найважливіший чинник національної безпеки, добробуту його громадян. Приходимо до висновку, що в кадровій політиці може бути тільки один безальтернативний пріоритет — доступна, якісна і ефективна освіта.

Розвиток освіти може стати загальнонаціональною ідеєю згоди для політичних сил і рухів, провідним чинником соціального прогресу, базою формування ринкової економіки держави. Підтримка і розвиток цілісної системи освіти є однією з основ зміцнення єдності України. Управління професійного розвитку кадрового потенціалу як українського суспільства в цілому, так і державної служби України, зокрема, повинне здійснюватися шляхом використання забезпеченої ресурсами нормативно-правової бази, науково обгрунтованих організаційних і соціально-економічних методів. В якості регуляторів професійного розвитку кадрового потенціалу доцільно виділити:

- нормативно-законодавчу базу професійного розвитку кадрів;
- підвищення духовно-моральних і соціально-економічних вимог до професійного утворення кадрів;
- комплексну і глибоку модернізацію системи професійної освіти, націлену на випереджаючий і багаторівневий її розвиток, оптимізацію мережі його установ, виходячи з корінних державно-політичних цілей і інтересів;

- оновлення і оптимізацію державних освітніх стандартів і освітніх програм освіти як вирішальну умову формування у управлінських кадрів системи сучасних соціально значимих цінностей і громадських установок;
- комплекс соціально-економічних заходів з забезпечення доступності і можливості заходів, спрямованих на якість розвитку кадрового потенціалу, забезпечення спадкоємності різних рівнів, форм і методів підвищення професіоналізму,
- створення ефективної системи додаткової професійної освіти державного, регіонального і територіального ринків праці, усунення диспропорцій і дублювання в професійній підготовці кадрів;
- створення умов для широкого впровадження і використання новітніх освітніх інформаційних технологій, масове забезпечення навчальних закладів персональними комп'ютерами з виходом в Інтернет, що особливо актуально у світі суперкомп'ютерної революції.

Стратегічне завдання органів державної влади України в області управління процесу професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби повинне полягати у визначенні соціальних пріоритетів і напрямів державної кадрової політики у сфері професійного навчання державних службовців, розширенні освітньої мобільності, підвищенні якості освітніх програм і їх науково- методичного забезпечення, посиленні дії кваліфікованих кадрів на розвиток українського суспільства. Необхідно досягти якісних змін у взаємодії державного центру і регіонів в питаннях функціонування і розвитку професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів державної служби [176].

У науковій літературі теоретичні аспекти управління професійного розвитку управлінських кадрів розглядаються як різновидність і результат соціальної діяльності. При такому підході виявляються закономірності і тенденції розвитку кадрового потенціалу через призму єдності минулого,

сьогодення і майбутнього, з урахуванням складності і суперечності розгорнутого в часі процесу його реалізації. Формування напрямів державної кадрової політики, при якому механізми її реалізації впливають на професіоналізацію діяльності державних службовців, а професійні знання, досвід і здібності виявляються не лише затребуваними, але і необхідними для розвитку службовця, суспільства, держави. Використання діяльнісного підходу припускає необхідність професійного відношення до аналізу кількісних і якісних характеристик кадрового корпусу державної служби в умовах зростання ролі ринку праці [193, с.117].

Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби представлені нами, як узгоджена сукупність засобів і методів, що забезпечують якісні зміни професійного потенціалу особи, а також адекватних способів його реалізації в інтересах; як людини, так і органу державної влади. Ключове значення для професійно-кваліфікаційного розвитку мають засоби і методи дії на цей процес. Змістовну частину названого вище механізму складають кадрові технології, включаючи оцінку персоналу; професійна освіта (підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації); робота з резервом; організація конкурсів, стажувань; мотивація персоналу.

1.2. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

Формування високопрофесійного, стабільного і оптимально збалансованого кадрового потенціалу державної служби, здатного забезпечити виконання функцій і повноважень, встановлених законодавством України - головне завдання, витікаюче з вимог державної кадрової політики. У системі державного управління кадрова політика виконує функцію загальнонаціонального інструменту державного управління, що забезпечує формування і раціональне використання кадрового потенціалу суспільства.

У державній кадровій політиці України виражається позиція і роль держави по відношенню до головного національного надбання - кадрового потенціалу суспільства, створенню умов для вільного розпорядження і використання людиною своїх здібностей, визначенню стратегії професійного розвитку громадян, формуванню ефективних механізмів затребуваності людських ресурсів на державному, регіональному, місцевому рівнях. І якщо найважливішим критерієм ефективності економічної сфери є прибуток, то в соціальній сфері - сукупність умов, що створюють можливості для реалізації індивідуальної творчої потенції кожної людини [16, с.37].

У законодавчих актах України встановлені вимоги до професійних якостей державних службовців. Мета, завдання і напрями професійного розвитку кадрів державної служби пов'язані з кардинальними змінами в соціально-економічному устрої і політичному устрої країни. Об'єктивний аналіз кадрової ситуації в органах державної влади, чітке визначення суб'єктів, об'єктів, першочергових проблем і пріоритетів державної кадрової політики дозволяють поліпшити якість кадрового потенціалу державної

служби, завершити процес формування професійного корпусу державної служби [34].

До числа проблем реалізації державної кадрової політики, що вимагають невідкладного вирішення, відносяться: підвищення рівня професіоналізму державних службовців; стабільність державного апарату; вдосконалення нормативної правової бази державної служби; модернізація системи професійної освіти державних службовців. Досягнення якості кадрового забезпечення соціально-економічного розвитку є важливою функцією держави, яка утілюється в механізмах реалізації державної кадрової політики. Ключова проблема для вирішення у державних і регіональних органах влади— професійний розвиток державних службовців, управлінських кадрів і фахівців, визначення механізмів професійно-кваліфікаційного розвитку.

Механізми професійно-кваліфікаційного розвитку кадрів державної служби представляємо як погоджену сукупність законодавчих і нормативних положень, структурно- організаційних і технологічних засобів, форм і методів, що забезпечують якісні зміни професійного потенціалу кадрів органів державної влади.

До складу основних пріоритетів українського суспільства і держави входить освіта, яка стає найважливішим чинником національної безпеки, добробуту країни і її громадян. У Конституції України декларується право будь-якого громадянина на освіту (ст. 53, розділ 2)[113], а також встановлюються інші права і свободи громадян : по-перше, Кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості, якщо при цьому не порушуються права і свободи інших людей, та має обов'язки перед суспільством, в якому забезпечується вільний і всебічний розвиток її особистості. (ст. 23, розділ 2); по-друге, громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування (ст. 38, розділ 2);

по-третє, кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. (ст. 43, розділ 2).

Конституційні гарантії і права громадян повинні знайти реальне втілення в соціальних механізмах, стратегії держави по відношенню до відтворення, затребуваності і професійного розвитку як кадрового потенціалу українського суспільства в цілому, так і державної служби, зокрема.

Основні шляхи і механізми розвитку професіоналізму і компетентності кадрів знаходяться у сфері безперервної професійної освіти. Професійна освіта робить вирішальний вплив на розвиток професіоналізму і компетентності кадрового потенціалу державної служби. Думки респондентів відносно переваги різних форм безперервної професійної освіти розділилися фактично порівну. Це дає основу вважати, що респонденти не бачать значної різниці в запропонованих для відповіді формах навчання. Ця обставина не дозволяє чітко виділити пріоритети безперервної професійної освіти (див. діаграму 1.1) [125].

Діаграма 1.1



Стратегія управління реалізації кадрового потенціалу виражається в довгостроковій орієнтації на ефективне використання професійних здібностей, збагачення службовців приростом нових знань, навичок і умінь для ефективного виконання посадових обов'язків і функцій. Професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації управлінців є фундаментом становлення і розвитку професіоналізму, компетенції і компетентності працівників, формування кадрового потенціалу в цілому. Рівень професіоналізму служить індикатором його цінності, ефективності і результативності. Професіоналізм проявляється в умінні застосовувати різні методи, засоби, прийоми, що відповідають ситуації. У професіоналізмі державного службовця проявляється також здатність передавати свої знання, досвід і навички, уміння представляти результати [130, с.79].

Професійна компетентність і професіоналізм - найвищі східці прояву майстерності людини в тому вигляді трудової діяльності, в якій він зайнятий.

Разом з професійною зрілістю — роботою не менше десяти років, причому роботою добросовісною і безвідмовною, — професіоналізм вважає ще і зрілість фізичну, соціальну (громадянську) і моральну. З'єднання професійної, фізичної, цивільної і моральної зрілості і робить людину професіоналом, що займає найбільш високий ступінь в ієрархії суспільства. Тільки в цьому випадку професіонал може претендувати на роль представника еліти, досягти вищих поверхів соціальних сходів. Досягнення високої якості професійного розвитку неможливе без чіткого управління цим кадровим процесом. Управління реалізації кадрового потенціала є цілеспрямованою дією владних структур на розвиток здібностей людини, накопичення професійного досвіду, раціональним використанням його потенціалу як в інтересах працівника, так і в інтересах органу державної влади.

Державні службовці в професійному відношенні є особливою соціальною групою. Основна кадрова ланка, що забезпечує діяльність державної служби, складають службовці, що мають соціальний і професійний досвід, який вони використовують для оцінки свого власного положення. Ця оцінка виражається в ступені задоволеності державних службовців своєю роботою і має дві складові — професійна і загальносоціальна.

Порівняльний аналіз результатів соціологічних опитувань державних службовців, проведених Держкомстатом України в період з 2016 по 2019 рр., дозволив виявити зміни відношення державних службовців до своєї роботи і міру реалізації їх професійної компетенції в процесі виконання професійних обов'язків (див. таблицю. 1.2).

У 2019 р. загальна кількість задоволених в тому або іншому ступені своїй роботою зросла на 3,2 % в порівнянні з 2018 р. Число респондентів, в тому або іншому ступені не задоволених роботою в органах державної служби знизилася (на 1,2%). Ці ж показники, що відносяться до реалізації державними службовцями своїх професійних можливостей.

Таблиця 1.2.

Міра задоволеності державними службовцями своєю роботою і реалізацією професійної компетентності (%)

	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік*
Повністю задоволений	17,1	15,4	16,9	20,1
Швидше задоволений	54,4	53,7	60,6	63,0
Швидше не задоволений	16,6	17,2	13,2	25,7
Не задоволений	5,0	5,6	4,6	3,4
Важко відповісти	7,0	10,0	5,7	4,6

В результаті дослідження виявлені головні причини незадоволення державними службовцями реалізацією своїх потенційних можливостей. До соціальних причин незадоволення положенням, що склалося, кожен третій респондент відносить рівень матеріального заохочення за свою працю- 35,7% . Ця причина як і раніше на першому місці [162] .

В ході виконання цього дослідження встановлено, що професійні причини незадоволення державними службовцями відміченим положенням залежать від таких чинників, як організаційна недостатність і особова неспівмірність професійних очікувань і фактичних результатів. Відсутність чітких критеріїв оцінки результатів діяльності державних службовців відноситься до організаційного чинника. На цю причину вказують 26,8% респондентів. Інші, не менш важливі організаційні причини, відмічені державними службовцями,-відсутність можливостей для самостійного

ухвалення рішень (32,7%) і незатребуваність професіоналізму службовців (21,6%). Відсутність перспектив кадрового потенціалу державних службовців, у ряді причин незадоволення реалізацією своїх потенційних можливостей, поставлена на останнє місце (7,9%). Ця думка співвідноситься з тим, що у ряді заходів, спрямованих на поліпшення роботи органів державної влади, розвиток професійного потенціалу кадрів державної служби був поставлений респондентами на перше місце (72,9%). Серед причин, що відносяться до особового чинника, державні службовці відмічають невідповідність рівня їх кваліфікації виконуваним обов'язкам (21,1%) і відсутність перспектив службового росту (18,1 %).

За результатами соціологічного опитування приходимо до висновку, що від приведення у відповідність із завданнями реформування державної служби умов праці державних службовців, вирішення проблеми підвищення соціальної обумовленості професійного розвитку кадрів управління, організаційно-професійних проблем залежать і результати соціально економічній трансформації, досягнення високого рівня професійного розвитку кадрового потенціалу органів державного управління. Так, пріоритетні напрями вдосконалення державної служби України можна визначити, виходячи з аналізу відповідей респондентів. Учасниками опитування відмічені наступні заходи: забезпечення стабільності кадрів державного управління (47,0%); зміцнення авторитету державного службовця в суспільстві (43,7%); оптимізація структури органів державного управління (34,0%); підвищення ефективності системи професійного навчання державних службовців (29,1 %).

Розширення державного апарату і постійна ротація кадрового складу державної служби обумовлюють необхідність безперервного професійного розвитку кадрів, збільшення масштабів професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації з метою якісного оновлення знань, умінь і навичок державних цивільних службовців. Спектр професійних знань і

інформації, необхідних державним службовцям для якісного виконання посадових обов'язків, дуже широкий (див. таблицю 1.3) [134, 135].

Таблиця 1.3.

Вид інформації, бракуючої державним службовцям для виконання своїх обов'язків (у %)

	Працівники державних виконавчих органів влади	Працівники територіальних органів виконавчої влади	Працівники місцевих виконавчих органів влади
Фінансово-економічна	25,0	21,6	24,7
Правова	40,9	51,2	40,3
Соціально-політична	9,1	4,9	10,9
По діловодству і документообігу	6,8	8,3	7,4
Із спеціальних питань службової діяльності	34,1	36,2	32,4
Про рішення, що приймаються керівництвом органу влади	13,6	3,8	6,2
Про рішення державних органів влади	15,9	8,3	14,1
По комп'ютерних технологіях	20,5	34,9	28,2

З аналізу приведених даних видно, що основну нестачу в інформації державні службовці усіх категорій відчують в області права, комп'ютерних технологій, в питаннях, що безпосередньо стосуються їх службової діяльності і сфери ринкової економіки. По окремих областях бракуючої їм інформації виділяються працівники територіальних органів державних органів виконавчої влади. Так, недолік правової інформації вони відмічають на 10%,

а володіння комп'ютерними технологіями на 15% більше, ніж інші категорії працівників.

В процесі реформування державної служби передбачається оптимізувати чисельність державних службовців шляхом впровадження на державній службі нових методів управління. Впродовж поточного десятиліття прогнозується вивільнення більше половини державних службовців, що заміщають ключові посади, при неможливості заміщення цих посад наступним поколінням державних службовців, що мають достатній досвід роботи на державній службі і необхідну кваліфікацію [161].

Освітній рівень державних службовців характеризується наступними параметрами. У кожного другого державного службовця профіль роботи не відповідає спеціальності, отриманій у ЗВО. Із загальної чисельності працівників, що заміщали державні посади, вищу професійну освіту мали 73,8% службовців (на регіональному рівні— 70,8%). При цьому 40% державних службовців мають вищу освіту по спеціальностях економічного і управлінського профілю, 22% — юридична освіта, 18% -вища технічна освіта. Для порівняння: на початок 1999 р. ці показники складали відповідно до 35,4; 19,6 і 21,2 відсотка. Зберігається тенденція збільшення кількості державних службовців з освітою, не відповідним кваліфікаційним вимогам по посаді, що заміщається. Аналіз рівня професійних знань державних службовців вказує на значне скорочення освітньої мобільності; збільшену потребу в значному поліпшенні змісту учбових програм і їх методичного забезпечення, наближенні їх до потреб практики управління; множинність і диференціацію форм, методів і рівнів навчання [162].

Соціологічні дослідження, проведені в 2016-2019 рр., вказують на те, що в Україні зберігаються наступні тенденції : зниження професіоналізму і професійної компетентності управлінських кадрів, нераціональне використання праці фахівців, зниження мотивації державних службовців на

навчання. Порушується принцип випереджаючої професійної підготовки. Стабільність перебування на вищих посадах державної служби визначається, разом з неформальними стосунками з «потрібними» людьми (59,6%), рівнем професіоналізму (48,9%). У числі умов для успішного просування по службі професіоналізм державних службовців стоїть на першому місці (89,3%) [175].

Особливості державного управління реалізації кадрового потенціалу визначається завданнями переходу до демократичного суспільства, правової держави, ринкової економіки.

Зміст управління реалізації кадрового потенціалу державної служби з урахуванням соціальних пріоритетів визначається:

- створенням необхідних умов для повноцінного професійного розвитку державних службовців, максимальним використанням їх професійної компетентності, можливостей і здібностей;
- регулярним оновленням кадрового складу, забезпеченням спадкоємності, збереженням і множенням якісних характеристик;
- розробкою і використанням наукових критеріїв оцінки професіоналізму і рівня професійної компетентності, якості і ефективності праці державних цивільних службовців.

В якості регуляторів, стимулюючих соціальну спрямованість професійного розвитку державних службовців, автором пропонується:

- встановлення правового і соціального статусу державних службовців;
- розвиток професійної компетентності державних службовців;
- впровадження наукових методів управління професійним розвитком управлінських кадрів;
- планування, прогнозування, організація і контроль протікання кадрових процесів;
- збір, аналіз, узагальнення інформації про соціальне самопочуття громадян [176].

До загальних принципів регулювання кадрового потенціалу в окремій сфері належать підбір кадрів за діловими, професійними і моральними якостями; відкритість і гласність; соціальна рівність доступу громадян до державної служби, що забороняє будь-які обмеження прав людини на працю за ознаками політичної, расової, національної, мовної або релігійної приналежності; правова, соціальна і економічна захищеність персоналу; соціальний контроль за діяльністю державних службовців. До приватних відносять принципи, що регулюють функціонування окремих елементів кадрового процесу. Наприклад, у сфері післявузовської освіти діють принципи професіоналізації, індивідуалізації, комп'ютеризації, інтенсифікації, безперервності і випереджаючого характеру навчання.

Органи державної влади, застосовуючи виділені принципи, можуть забезпечити реалізацію кадрової політики, впливаючи на кадрові процеси і забезпечуючи нерозривність тріади : «професіоналізм — громадянськість — стабільність».

До механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу віднесені законодавчі вимоги до професіоналізму державних службовців, своєчасна зміна організаційної структури і штатного розпису органу управління; корекція професійно-кваліфікаційного вимог; внесення змін до реєстру посад; організація підготовки якісних учбових програм. Принципи трансформації управлінської освіти, розвиток її безперервності зводяться до наступних принципів [183].

Перший принцип — базова професійна освіта є основою для здобуття додаткової освіти. Тут в главу кута ставиться перша професійна освіта, незалежно від її рівня, ступеня.

Другий принцип — досягнення багаторівневості. Тут передбачається наявність різних рівнів і східців професійної освіти, націлених на досягнення високого професіоналізму державних службовців.

Третій принцип — додатковій (взаємнододатковій) базової і післядипломної освіти. Такий підхід може бути домінуючим в системі безперервного утворення кадрів управління, включаючи державних службовців і кадри структур місцевого самоврядування.

Четвертий принцип — спадкоємність освітніх програм, яка передбачає можливість «виходу» з однієї освітньої програми на «стикування» і «вхід» в подальшу. Важливою умовою стає стандартизація освітніх програм, заснована на єдиних цілях системи безперервної освіти.

П'ятий принцип — маневреності освітніх програм. Встановлюється можливість зміни певного ступеня освіти, області професійної діяльності або здобуття паралельної освіти в двох або декількох напрямках (спеціалізаціях).

Сформульовані принципи побудови системи безперервного професійного утворення кадрів управління можуть визначити її змістовну основу. Вони мають принциповий для професійно-кваліфікаційного розвитку державних службовців характер.

Тут може бути доречним наступне зауваження. Відомий учений в області теорії управління А. Файоль відмічав, що справа не в недоліку або надлишку універсальних принципів, а в тому, що потрібно уміти ними оперувати. «Без принципів, — стверджував він, - ми в пільмі, в хаосі, без досвіду і міри, навіть з найкращими принципами ми теж у скрутному становищі. Принцип - це маяк, що допомагає орієнтуватися : служити він може тільки тим, хто знає шлях в порт». Пізнати суть принципів і керуватися ними можна тільки на основі вивчення теорії, у тому числі соціології управління, яка відкриває широке поле для творчої ініціативи і самодіяльності державних службовців в процесі здійснення ними управлінської діяльності.

Зайнятість і напружений ритм роботи не дозволяють керівникам і фахівцям сфери державного управління постійно займатися самоосвітою. На курсах перепідготовки і підвищення кваліфікації слухачі отримують

консультації від викладачів, наукових проблем, що професійно займаються розробкою, отриманням нових знань, їх систематизацією. Проте при вивченні проблем організації і змісту навчання виявляємо їх недостатню ефективність як в змістовному, так і в методичному плані. Додаткова професійна освіта має бути підпорядкована специфіці державної служби, а рівень підготовки необхідно враховувати при кар'єрному просуванні цивільних службовців.

Якість вищої професійної освіти управлінських кадрів державної служби як багатовимірне поняття охоплює різні сторони діяльності освітніх установ. Воно є комплексом характеристик, що визначають здатність фахівця здійснювати професійну діяльність відповідно до вимог сучасного етапу розвитку суспільства.

Правові, економічні і організаційні механізми управління формування та реалізації кадрового потенціалу державних службовців, як показує аналіз наукової і емпіричної бази дослідження, не спираються на теоретичні положення розвитку професійної діяльності. Частково це відбувається через слабкої розробленості соціальних аспектів державної кадрової політики. Об'єктивна соціальна детерміація професійного розвитку кадрового потенціалу може бути розкрита при опорі на фундаментальні теоретичні положення. Що пройшли апробацію в кадровій діяльності і орієнтацію професійних знань, досвіду і здібностей кадрів управління на рішення суспільно значущих завдань і загальнонаціональних інтересів. Представляється обґрунтованим твердження, що професійні функції і люди, їх виконуючі, рівень інтелекта, необхідний для успішного виконання професійних обов'язків, - це своєрідний "соціальний двигун суспільства"[189].

З цілей і завдань формування державної служби витікає потреба в розробці теоретичних моделей рішення проблем управління професійним розвитком службовців. Відомі теоретичні підходи до дослідження проблеми професійного розвитку кадрів управління як соціального феномену зосереджені

навколо необхідності якісних змін в методології і організації професійного навчання державних службовців. При цьому вектор дослідницького пошуку прямує на досягнення "науково обгрунтованої керованості. Найважливішим потенціалом громадського розвитку - людськими можливостями, здібностями, професійним досвідом" Кінцева мета управління професійними можливостями, професійним досвідом, професійним розвитком персоналу представляється в підвищенні управлінської ролі держави в області формування, розвитку і затребуваності кадрового потенціалу суспільства і держави, формування кадрів, конкурентоздатних на сучасному ринку праці.

Державна служба покликана ефективно вирішувати нові завдання по управлінню суспільством. Для цього її кадри повинні дбайливо «виросчуватися», еволюційно розвиватися, поповнювати теоретичні знання, набувати досвіду практичної роботи, проходячи систематичну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації. Кадровий потенціал державної служби вимагає науково обгрунтованої роботи по його систематичному професійному розвитку в інтересах рішення актуальних соціальних проблем. Рішення цієї задачі неможливе без розробки державної кадрової політики на усіх рівнях.

Реформування державної служби, здійснюване в Україні, слід проводити, використовуючи механізми реалізації кадрового потенціала. Воно не повинне складатися з одномоментних змін у складі кадрів державного управління. Соціальний характер, спрямованість на інтенсивний і якісний розвиток кадрового корпусу мають бути поставлені основною задачею реформування державної служби. Ефективність дії механізмів реалізації кадрового потенціала державної цивільної служби досягається при соціальній обумовленості цих процесів, їх націленості на суспільно значимі результати [193, с.291].

На основі дослідження механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби можна виділити такі протиріччя між:

- потребою в стабілізації кадрового складу, необхідністю його професійного оновлення і зниження вікового рівня державних службовців;
- професійним розвитком кадрового корпусу як діючою основою державної служби у зв'язку з оновленням соціально-економічних функцій органів державної влади в процесі адміністративного реформування;
- конституційним правом громадян на рівний доступ до державної служби і реальною практикою реалізації державних інтересів в процесі відбору і підбору кадрів в органи державної влади;
- збільшеними вимогами суспільства до державної служби, професіоналізму державних цивільних службовців і обмеженими можливостями цивільних службовців в розвитку своєї професійної компетентності в інтересах суспільства.

Виявлення соціальних бар'єрів на шляху професійного розвитку державних службовців дозволяє не лише визначити шляхи їх можливого подолання, але і запропонувати заходи по якісному професійному розвитку кадрового потенціалу державної служби України. До соціально значущих бар'єрів на шляху професійного розвитку управлінських кадрів відносяться:

- політична і економічна нестабільність, яка виражається в негативному впливі стану соціального середовища на розвиток кадрового потенціалу суспільства в цілому і державної служби, зокрема;
- недосконалість законодавчої бази додаткової професійної освіти;
- слабка фінансова база професійної підготовки і перепідготовки управлінських кадрів;
- нерозвиненість стратегічного планування, що негативно впливає на професійний розвиток управлінських кадрів;
- низька ефективність державної, підтримка і регулювання сфери професійного утворення кадрів;

- слабкий зв'язок програм професійного навчання управлінських кадрів з соціальною практикою[37].

Подолання цих перешкод на шляху формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби управління стає можливим при дотриманні наступних умов : посилення управлінської ролі держави через реалізацію науково обгрунтованої кадрової політики для вирішення завдань економічної і політичної стабілізації в регіонах і країні в цілому; необхідність вдосконалення законодавчої бази професійного розвитку кадрів державної служби; перехід системи додаткової професійної освіти на поворотне фінансування освіти через державні контракти, що розподіляються на тендерній основі; закріплення практики стратегічного планування професійного розвитку кадрів державної служби.

1.3. Пріоритети професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби

У законодавчих актах України встановлені вимоги до професійних якостей державних службовців[161]. Цілі, завдання і напрями професійного розвитку кадрів державної служби пов'язані з кардинальними змінами в соціально-економічному устрої і політичному устрої країни. Об'єктивний аналіз кадрової ситуації в органах державної влади, чітке визначення суб'єктів, об'єктів, першочергових проблем і пріоритетів державної кадрової політики дозволяють поліпшити якість кадрового потенціалу державної служби, завершити процес формування професійного корпусу державної служби.

Виділення і аналіз пріоритетів професійного розвитку кадрового корпусу державної служби — важливе теоретичне і практичне завдання, що вивчає

різноманітну діяльність органів управління увесь комплекс підбору, розставляння, формування управлінських кадрів, стосунків і взаємодій, що складаються між ними. Соціологія управління включає у свою предметну область також дослідження і формування цілей управління.

Критерії оцінки ефективності кадрового потенціалу державної служби міри своєї важливості в оцінках населення і експертів в процесі соціологічного дослідження розділені нами на наступні групи (див. таблицю. 1.4) :

Таблиця 1.4

Критерії оцінки ефективності кадрового потенціалу державної служби.

	Критерії оцінки ефективності ГПДС	Показники ефективності ГПДС	Міра важливості (%)	
			населення	експерти
1.	Соціально економічні	1. Рівень життя, добробуту народу	68,2	68,9
		2. Рівень безробіття в країні	37,1	27,9
		3. Рівень інтелектуального потенціалу суспільства	17,8	27,9
		4. Можливість вільного вибору діяльності	18,2	17,1
2.	Соціально політичні	1. Здатність держави виконувати свої функції	35,6	57,1
		2. Рівень безпеки особи	20,8	31,1
		3. Міра захисту суспільства від непрофесіоналізму	18,7	29,6
3.	Загальні	1. Соціальна захищеність населення	44,3	41,1
		2. Стан здоров'я населення	24,0	20,7
		3. Демографічна ситуація в суспільстві	11,9	19,3

Приведені дані можуть слугувати емпіричною базою оцінки того, якою мірою і в яких областях проявляються недоліки в ефективності кадрового потенціалу державної служби. Справа не лише в забезпеченні професійного розвитку кадрів у сфері державного управління, але і у виробленні реального механізму впливу держави як головного суб'єкта управління процесів формування і затребуваності кадрового потенціалу на різні види професійної діяльності, забезпечення стратегії збереження і якісного росту кадрового потенціалу України в цілому і державної служби зокрема. На думку опитаних, до недоліків державної кадрової політики на сучасному етапі можна віднести непослідовність в її проведенні (37,5% — населення і 44,4% — експерти); відсутність її стратегічного і випереджаючого характеру (29,2% і 49,5%); різноплановий характер її реалізації в Україні (34,5% і 45,1%) [175].

Вибір і оцінка соціальних пріоритетів професійного розвитку кадрів державної служби визначаються, в першу чергу, соціальними потребами і цілями державної кадрової політики. Для досягнення ефективності державної кадрової політики слід враховувати те, що вона має бути стержнем соціально-економічних перетворень, основою стабільності і успішного розвитку, оскільки йдеться про професійно підготовлений людський потенціал. Логіка приведених вище суджень дозволяє віднести до головних чинників професійного розвитку кадрового потенціалу початкові методологічні принципи, технології вибору і оцінки пріоритетів [91]:

- по-перше, порівняльний аналіз системи пріоритетів соціально-економічного розвитку, що реально склалася, в Україні і розвинених країнах, у тому числі виявлення пріоритетів професійного розвитку кадрового потенціалу в тих, що лідирують по рівню розвитку людського потенціалу державах, визначення відмінностей в структурах пріоритетів. Мета порівняльного аналізу полягає у виявленні позитивних результатів різних моделей розвитку, умов і

особливостей формування ефективності кадрового потенціалу державної служби і методів її реалізації в частині пріоритетів;

- по-друге, важливий облік довгострокових глобальних, національних і регіональних тенденцій зміни пріоритетів, що склалися, загальних прогнозів і перспектив розвитку кадрового потенціалу суспільства, визначення областей кадрової діяльності, в яких інтенсивно виникає попит на результати професійного розвитку управлінських кадрів. Ігнорування цього правила може привести, з одного боку, до недооцінки потенціалу конкретних напрямів професійної діяльності службовців, не одержуючих пріоритетного статусу, а з іншою, - до нераціонального використання ресурсів, фінансування ілюзорних пріоритетів і програм, виникнення структурних диспропорцій в державному управлінні;

- по-третє, необхідно розмежувати рівні пріоритетів і їх взаємозв'язку, забезпечивши тим самим, комплексність підходу до цієї проблеми і облік інтересів різних суб'єктів кадрової політики. Особливість системи ієрархічно побудованих пріоритетів і переваг професійного розвитку кадрів управління полягає в паралельній або послідовній системі фінансування, конкурсній або директивній їх підтримці;

- по-четверте, ресурсне забезпечення пріоритетів, включаючи можливості фінансової підтримки пріоритетних програм навчання з урахуванням якості матеріально-технічної бази освітніх установ, забезпеченості їх інформаційними ресурсами, конкурентоспроможності методик і технологій освітнього процесу. Дефіцит фінансових коштів створює стійкий стереотип неефективності державного управління у сфері професійного розвитку державних службовців, неможливості плідної співпраці і кооперації усіх учасників кадрової діяльності;

- по-п'яте, необхідно передбачити забезпечення механізму прямих і зворотних зв'язків між органами державного управління і широкою

громадськістю, формальних і неформальних консультацій між державними службовцями, представниками наукових і підприємницьких структур, експертними групами, що реалізують інтеграцію цілей і узгодження інтересів органів державної влади і процесів, що йдуть «знизу», в цілях прискорення практичної реалізації політичних рішень про пріоритетні напрями професійного розвитку кадрів державної служби.

При розробці методології вибору і фінансування пріоритетів професійного розвитку управлінських кадрів на державному рівні було б корисним орієнтуватися на якісно нову методологію вибору і оцінки завдань соціально-економічного підйому України, які можуть привести до поліпшення соціальної сфери, підвищення ефективності державного управління. Вибір основних методологічних прийомів виявлення і коригування соціальних пріоритетів і механізмів професійно-кваліфікаційного розвитку управлінських кадрів сприяє реалізації актуальних завдань, що стоять перед українською державою. До них автор відносить:

- по-перше, забезпечення гідного місця України у ряді дійсно сильних, економічно розвинених держав світу;
- по-друге, розвиток громадянського суспільства і демократії, при яких повною мірою будуть забезпечені права людини, громадянські і політичні свободи;
- по-третє, подальший розвиток конкурентоздатної ринкової економіки, при якій права власності будуть захищені, а економічні свободи дозволять людям чесно працювати і отримувати гідний заробіток.

Формування цілей і методів вибору пріоритетів професійного розвитку кадрового потенціалу має дуже важливе значення. Нині цілі професійного розвитку управлінських кадрів державної служби розширилися, проте відповідна процедура вибору гідних пріоритетів ще не розроблена. У розвинених країнах світу для визначення пріоритетів соціально-економічного і

науково-технічного розвитку використовуються різні методи, у тому числі метод Дельфі, критичних технологій і експертизи. Метод Дельфі характеризується особливостями, які відрізняють його від звичайних методів групової взаємодії експертів. До цих особливостей відносяться наступне: анонімність; використання результатів попереднього опитування; статистична характеристика групового звіту.

Соціальний прогноз, що спирається на «критичні технології», включає підготовку переліку технологій, імовірно критичних для майбутнього країни, найчастіше — найбільш важливих для забезпечення національної безпеки. «Останніми роками переліки критичних технологій були підготовлені в США, Німеччині і Франції. Визначення «критичної» технології, поняття «критичності» і системи оцінок для визначення позиції країни міняються від прогнозу до прогнозу. Серед чинників, врахованих в різних прогнозах, зустрічаються такі, як дію на конкурентоспроможність, екологію, національну безпеку, якість життя. Іноді критичні технології визначають як технології загального призначення, тобто використання, що мають потенціал, у багатьох сферах науки, освіти і економіки. Перелік критичних технологій зазвичай розробляється з використанням тимчасового лагу в десять років».[240]

Експертиза використовується на різних рівнях державного управління, у тому числі на національному, при складанні прогнозних оцінок соціально-економічного розвитку і «визначенні на цій основі пріоритетів, проте, більшою мірою, у великих, відносно незалежних дослідницьких інститутах і центрах. Державу визначає для них розмір бюджету і, іноді, декілька принципових напрямів, а основна робота по встановленню внутрішніх пріоритетів виконується на основі експертної оцінки».

Аналізуючи процес прийняття пріоритетних напрямів рішення соціально-економічних завдань в СРСР в період «перебудови», Г. В. Осіпов констатує, що, на відміну від Заходу, при підготовці соціально значимих рішень в нашій

країні допускалися великі помилки. По-перше, ... ті або інші рішення приймалися в адміністративно-наказовому порядку. По-друге, якщо те або інша ухвала виносилася на обговорення, то зазвичай виключалася підготовка багатоваріантних проектів рішень, створювалася комісія, головним чином, з осіб, що займають те або інше високе адміністративне становище : члени комісії доручали своїм підлеглим готувати ті або інші розділи проекту рішень. Потім проект обговорювався на комісії, заздалегідь схвалювався в директивних інстанціях, а потім публікувався для всенародного обговорення. Засоби масової інформації заздалегідь задавали тон обговоренню [237].

Технологія прийняття пріоритетних напрямів рішення значимих завдань формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби за останні роки змінилася трохи. Тому може бути корисним комплекс заходів по виходу з ситуації, що створилася, який полягає :

- по-перше, в «необхідності рішуче покінчити з анонімністю рішень», що приймаються;
- по-друге, «в переході до публікацій і обговорення різних, притому альтернативних проектів рішень»;
- по-третє, в тому, що «будь-яке рішення, навіть схвалене 99% населення, повинне пройти наукову експертизу з точки зору його можливих економічних, соціальних, політичних, психологічних, моральних, естетичних і інших наслідків. І це - справа учених, сфера наукового експерименту» .

Гарантією вибору пріоритетів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби є широке залучення кваліфікованих експертів - учених і фахівців, зайнятих в усіх секторах науки і практики, ретельний відробіток самої процедури опитування у рамках вибраної стратегії і надання найбільш важливим напрямам або проектам реалізації цих пріоритетів статусу президентських програм.

Основи державної кадрової політики України, у тому числі і в частині пріоритетів, базуються на законодавчих і нормативних актах України, державних органів виконавчої влади, державних службовців в області професійного розвитку кадрового потенціалу, що встановлюють завдання. Про актуальність цієї проблеми свідчить увага, яку керівництво країни приділяє розвитку державної служби, росту професійної підготовки і рівня державних службовців.. Основною метою є вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, підвищення їх професійного рівня і для досягнення цієї мети вимагається [216]:

- створити ефективний механізм підбору кадрів державної служби, забезпечення посадового (службового) росту державних службовців на основі їх професійних заслуг і ділових якостей;
- підвищити соціальний престиж державної служби і авторитет державних службовців;
- створити систему безперервної професійної освіти державних службовців, удосконалювати стандарти і програми підготовки і професійного розвитку кадрів державної служби на основі відкритого конкурсного відбору цих програм, а також освітніх установ;
- здійснювати управління розвитком професійних якостей державних службовців;
- забезпечити оновлення і планову ротацію кадрового складу державної служби;
- сформувати на конкурсній основі кадровий резерв державної служби і забезпечувати його ефективне використання;
- добитися об'єктивності в оцінці результатів діяльності державних службовців при проведенні атестації або кваліфікаційного іспиту.

Важливий елемент системи реалізації державних пріоритетів у сфері формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби України, що

забезпечує дієвість створюваного механізму - широке інформування різних соціальних груп про виділені напрями розвитку і про заходи державної політики в цій області. Знання державними службовцями пріоритетних напрямів свого професійно-кваліфікаційного розвитку на майбутній період допоможе їм в перспективному плануванні управлінської діяльності. На основі соціологічного аналізу приходимо до висновку, що вибір соціальних пріоритетів професійного розвитку управлінських кадрів має значення за умови чітко сформульованих і таких, що користуються підтримкою суспільства довгострокових цілей соціально-економічного розвитку країни.

Пріоритети професійного розвитку управлінських кадрів не можуть бути реалізовані без ув'язки з проблемами вищої професійної освіти. Населення і експерти вважають в тому або іншому ступені, що дія держави необхідна для роботи з кадрами і в недержавних структурах [195, с.89] (див. таблицю 1.5).

Таблиця 1.5

Міра дії держави на роботу з кадрами в недержавних структурах

	Населення	Експерти
- Висока	33,6	31,5
- Середня	36,4	49,5
- Низька	18,0	15,4
— Важко відповісти	12,0	3,6

З таблиці виходить, що більшість опитаних згодна з тим, що держава повинна регулювати роботу з кадрами в інститутах громадянського суспільства. Це можна віднести до проблем формування і реалізації національних пріоритетів кадрової політики, на підставі яких визначаються першочергові завдання по підготовці професійних кадрів, їх ефективному

використанню, виробленню власних і адаптації зарубіжних форм, методів, технологій кадрової роботи.

Вибір і оцінка освітніх пріоритетів визначаються загальними потребами держави. При цьому вибір пріоритетів вищої освіти має бути орієнтований на підтримку і розвиток найбільш важливих, з точки зору конкретного суспільства, напрямів розвитку науки, технології і інженерної справи, а також соціально-гуманітарних напрямів діяльності, покликаних забезпечити соціальну стійкість, мобільність, динамічний розвиток, раціональне управління і нарощування духовно-культурного потенціалу країни. Ключовим завданням розвитку системи професійної освіти є зміна її змісту і структури. Зміни викликані необхідністю впровадження в систему утворення сучасних інформаційно-освітніх технологій, скорочення термінів освіти, навчання студентів і слухачів методології творчості, принципам інноваційної діяльності, методології впровадження інновацій, навичкам, управління персоналом, оволодіння сучасним менеджментом, маркетингом і принципами постійного і безперервного підвищення кваліфікації, самоосвіти і підтримки високого інтелектуального потенціалу.

Важливе значення має і такий аспект досліджуваної проблеми, як розділення завдань, пов'язаних з вибором освітніх пріоритетів, на завдання державного і регіонального рівнів.

Досягнення цього можливо шляхом створення на території усієї України рівних умов для здобуття якісної професійної освіти; реалізації професійних можливостей на місцях, приведення у відповідність попиту і пропозиції на професійні кадри, уніфікації кваліфікованого рівня фахівців.

Професійне навчання кадрів — стратегічний компонент удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. За останні роки структура системи вищої освіти зазнала істотні зміни. У області підготовки фахівців вже сформувався ринок освітніх послуг. Проте результат

активної комерціалізації в цій сфері сьогодні оцінюється дуже низько. Переважно експертів (58,4%) висловлено негативне відношення до неї при 26,9% нейтральних відповідей. Лише 12,9% опитаних позитивно віднеслися до комерціалізації ЗВО. Причини такого відношення пов'язані з тим, що комерціалізація сприяє зменшенню доступності освіти для багатьох категорій населення (75,6%), зниженню якості підготовки фахівців (52,0%) і створює передумови невиправданої зміни параметрів ринку трудових ресурсів за рахунок переважання випуску фахівців декількох «модних» сьогодні професій [162].

Освіта в умовах ринку повинна мати реальну вартість залежно від його якості, ринкової привабливості для потенційних інвесторів.

Таблиця 1.6

Розподіл думок про перевагу форм підготовки спеціалістів

Форми підготовки	Населення	Експерти
- Підготовка в державному ЗВО	91,9	90,0
- Підготовка в недержавному ЗВО	11,9	9,3
- Навчання за кордоном	31,6	35,7
- Самоосвіта	28,2	38,6
- Інші форми	1,7	4,3

Як видно з приведенного розподілу думок населення і експертів, найбільш ефективними представляються підготовка в державних ЗВО, навчання за кордоном і самоосвіта. Виходячи з цих цілком реальних пропорцій, можна зробити висновок, що в ринкових умовах у сфері професійної підготовки регулююча і стимулююча роль держави повинна не лише не зменшуватися, але і певним чином посилюватися — через систему інвестиційних заходів, об'єктивування контролюючих функцій, оптимізації засобів і форм соціальної

підтримки і захисту і тому подібне. Це відбито в думках опитаних відносно прийнятної для України формули інвестування системи професійної освіти : основна його частина повинна забезпечуватися державою (населення - 73,0%, експерти - 78,5%), підприємницькі структури для підтримки своїх інтересів у сфері підготовки кваліфікованих кадрів повинні інвестувати, на думку експертів, до чверті загального об'єму (26,5%)[161].

Одним з принципових питань при оцінці стану кадрового потенціалу суспільства є рівень професіоналізму. Проблема професіоналізму проявляється практично в усіх сферах - управлінні, економіці, соціальній сфері, в області підготовки кадрів і їх використання і тому подібне. Необхідно відмітити, що сьогоdnішній рівень професіоналізму кадрів державної служби знизився, оскільки природний процес зміни кадрів в останні 10-15 років протікає нелінійно, в нових умовах не має сталого механізму управління. Більшість експертів (72,4%) вважають цю проблему гострою і відмічають, що стикатися з негативними наслідками непрофесійних дій в різних сферах діяльності доводиться досить часто (64,6%) або зрідка (31,4%). Менш категорично, ніж експерти, проте критично висловилися з цих питань респонденти з числа опитаного населення. Близько половини їх (50,9%) проблему непрофесіоналізму вважають гострою, вказують, що часто стикалися з негативними наслідками непрофесіоналізму (51,7% У. Таким чином, існують стійкі причини, що породжують непрофесійні дії державних службовців або відтворюючи їх непрофесійне відношення до своїх обов'язків. До їх числа відносимо [175]:

1) у області кадрової роботи — суб'єктивізм у висуненні кадрів (60,2%), відсутність стимулів до підвищення рівня кваліфікації кадрів (32,6%) і зв'язку між рівнем професійного утворення и1 кар'єрним просуванням працівників (31,4%), що в цілому залежить від

неопрацьованості основних принципів кадрової політики, незнання сучасних кадрових технологій і слабкої дії економічних стимулів;

2) у області підготовки кадрів розрив між рівнем їх професійної підготовки і реальними вимогами по займаній посаді (36,7%), що веде до зниження кваліфікації працівників і не стимулює її постійне підвищення; сама система професійної підготовки також схильна до дії негативних чинників і значно понизила рівень процесу передачі професійних знань і навичок, втрачає кваліфікованих викладачів внаслідок збереження низької оцінки їх праці (33,6%); вплив робить і надмірна комерціалізація ВНЗ (31,8%)', що вже відзначалася;

3) у області громадських цінностей — високий рівень конформізму до проявів непрофесіоналізму (33,6%) і падіння престижу професійної освіти (27,1 %); відзначається також і тенденція до зниження громадської потреби у фахівцях високої кваліфікації (12,5%), що свідчить про слабку керованість відтворенням громадських ціннісних систем [77].

Викладені обставини вимагають розробки сучасних освітніх програм, навчальних посібників, методик навчання і так далі. Між державними пріоритетами в області професійного розвитку кадрів державної цивільної служби, з одного боку, і пріоритетами освітніми - з іншою, існує глибокий взаємозв'язок, взаємозалежність і взаємообумовленість. Розробляючи сучасну концепцію соціальних пріоритетів в області професійного розвитку кадрів державної служби, необхідно здолати помилки минулого і привести її у відповідність з вимогами сьогодення. Для цього необхідно:

- по-перше, закріпити пріоритетні напрями кадрових процесів і кадрових технологій в системі державної служби;
- по-друге, систематично коригувати їх і у рамках загальної процедури вибору, оцінки і підтримки пріоритетів професійного розвитку кадрового

потенціалу, забезпечити підвищене бюджетне фінансування відповідному проекту;

- по-третє, узаконити ув'язки пріоритетів професійного розвитку кадрового потенціалу з процедурою вибору і оцінки пріоритетів вищої професійної освіти, що відкриває можливість значного вдосконалення професіоналізму кадрів і посилення соціальної складової кадрового потенціалу органів державної влади.

Висновки до першого розділу

1. Дослідження механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби вимагає визначення методологічних підходів до аналізу чинників професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади. Професійний розвиток кадрового потенціалу як процес формування і безперервного збагачення якостей, професійних знань, навичок і умінь, необхідних державним службовцям для ефективного виконання ними встановлених повноважень має ключове значення для теорії управління і розвитку державної служби в період її реформування. Розвиток кадрів державної служби обумовлюють причинно-наслідковий зв'язок і залежність від процесу професійного розвитку державних службовців від соціальних умов, тенденцій і протиріч громадського розвитку, його націленість на досягнення значущих результатів. Рівень професійної освіти, кваліфікації і компетентності державних службовців, їх відповідальності виділені як реальні можливості соціально-економічного прогресу і економічного розвитку української держави. Управління професійним розвитком кадрового потенціалу державної служби представлено як різновид і результат діяльності суб'єктів кадрової політики, що спрямованої на її реалізацію і характеризується змінами кількісних і якісних параметрів кадрового корпусу, гнучкістю розвитку по відношенню до соціально-економічних і політичних умов, що міняються.

2. Визначення і аналіз пріоритетів професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби є важливим завданням державного управління. Вибір і оцінка пріоритетів професійного розвитку кадрового потенціалу обумовлені загальними потребами і цілями державної кадрової політики. Пріоритети професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби як

першочергові значущі завдання, що стоять перед кадрами державної служби України, спрямовані на підвищення їх кадрового потенціала відповідно до вимог, що пред'являються до них як державою, так і суспільством.

До головних чинників вибору і оцінки пріоритетів професійного розвитку кадрового потенціалу віднесені:

- облік глобальних, національних і регіональних тенденцій зміни пріоритетів кадрової політики і перспектив розвитку кадрового потенціалу суспільства, професіоналізації кадрової діяльності в органах . державної влади; необхідність вдосконалення оцінки кадрового потенціалу державної служби з урахуванням соціального статусу цивільних службовців;
- здійснення з урахуванням їх ресурсного забезпечення, конкурентоспроможності методик і кадрових технологій;
- розробка і реалізація механізму взаємодії органів державної влади і громадянського суспільства для інтеграції цілей і узгодження інтересів різних рівнів державної влади при виборі пріоритетів професійного розвитку кадрів державної служби.

3. Державне управління становлення і професійного розвитку кадрового потенціалу України є практичною реалізацією державної кадрової політики, що припускає здійснення правових, політичних, організаційних, соціально-економічних, освітніх, культурологічних, методичних, а також технологічних заходів і дій органів державного управління з кадрового забезпечення економіки, що реформується, і українського суспільства в цілому. Цілі державного управління розвитку кадрового потенціалу українського суспільства в цілому і державної служби, зокрема, полягають у формуванні кадрів, що конкурентоздатні на сучасному ринку праці, вільно володіють професією, орієнтовані в суміжних областях діяльності, здатні до ефективної роботи за фахом на рівні світових стандартів, готові до безперервного професійного зростання, професійної мобільності.

4. Аналіз дії механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби показав, що конституційні гарантії і права громадян повинні знайти реальне втілення в соціальних механізмах, стратегії держави по відношенню до відтворення, затребуваності і професійному розвитку як кадрового потенціалу українського суспільства в цілому, так і державної служби України.

Механізми професійно-кваліфікаційного розвитку кадрів державної служби представлені як узгоджена сукупність засобів і методів, що забезпечують якісні зміни професійного потенціалу особи, а також адекватних способів його реалізації в інтересах як людини, так і органу державної влади. Ключове значення для професійно-кваліфікаційного розвитку мають засоби і методи дії на цей процес. Змістовну частину названого вище механізму складають кадрові технології, включаючи оцінку персоналу; професійна освіта (підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації); роботу з резервом; організацію конкурсів, стажувань; мотивацію персоналу.

Головна спрямованість таких механізмів повинна полягати в наступному:
по-перше, щоб сфери додатка здібностей людини залежали безпосередньо від рівня їх розвитку;

по-друге, Україна як місце їх застосування має бути конкурентоздатною в порівнянні з іншими країнами;

по-третє, органи державного управління повинні мати право контролю за реалізацією конституційних гарантій людини;

по-четверте, засоби, що вкладаються суспільством у формування кадрового потенціалу, повинні давати віддачу у своїй країні.

До актуальних проблем розвитку кадрового потенціалу державної служби відносяться: підвищення рівня професіоналізму державних службовців; стабільність державного апарату; вдосконалення нормативної бази державної служби; розвиток системи підготовки, професійної перепідготовки і

підвищення кваліфікації державних службовців. Рішення цих проблем - важливий соціальний чинник, що визначає ефективність держави і можливість керованості громадськими процесами.

5. Стійкий соціально-економічний розвиток держави цілком залежить від її кадрового потенціалу. Якісне формування і розвиток кадрів органів державної влади здійснюється головним чином у рамках системи професійного навчання державних службовців. У системі професійної освіти склався комплекс проблем, що вимагають рішення. Функціонуюча система "Підтримувального навчання" не повною мірою відповідає вимогам постіндустріальної цивілізації. Реалізація концепції випереджаючого навчання може забезпечити вихід професійної освіти на якісно новий рівень, можливість державним службовцям здобути елітарну управлінську освіту.

6. Тенденції професійного розвитку кадрового складу державної служби визначаються збільшеними вимогами з боку суспільства до якості управлінської праці і його ефективності. Рівень професіоналізму кадрів управління, їх соціально-культурний статус повинні оптимально відповідати як інтересам окремих працівників, так і кадровим потребам різних органів державної влади. Від приведення у відповідність з вимогами реформування державної служби умов праці; службовців, підвищення професійного розвитку кадрів органів, державній владі залежать результати соціально-економічної трансформації українського суспільства і держави. Цим значною мірою обумовлена актуальність дослідження професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби.

7. Головні аспекти професійного розвитку кадрів державної служби детерміновані впливом: управління процесів професійного розвитку державних службовців; механізмів формування та розвитку державної служби; особливостей адаптації зарубіжного досвіду, управління професійного розвитку державних службовців в українському суспільстві. Виявлення і

розкриття цих аспектів професійного розвитку кадрів державної служби є важливим чинником в рішенні актуальних завдань державної кадрової політики України.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в зарубіжних країнах

Проаналізувати український досвід державної кадрової політики неможливо без порівняльного аналізу його з зарубіжним досвідом роботи з кадрами, з персоналом як зарубіжних державних, так і самостійно господарюючих організацій.

Сучасний світ демонструє різні моделі державної служби. Державна служба більшості країн складалася упродовж тривалого історичного розвитку. До організаційно-правової структури державної служби та її адміністративно-правової регламентації доцільно віднести наступні моделі [71, с.112].

1. Континентальна або романо-германська модель, представлена, переважно, європейськими державами.
2. Англосаксонська модель (система загального права), до якої відносяться англосаксонські країни і Великобританія (має специфічну модель державної служби).
3. Державна служба країн ісламської орієнтації.
4. Трудова (радянська) модель (КНР, Куба, побічно колишні країни соціалістичної орієнтації).

Жорсткі механізми політико-правової регламентації службової поведінки, кар'єрне зростання і послідовність посадового просування є характерними для романо-германської моделі державної служби.

Деталізовані нормативно-правові акти, регламентація повсякденної діяльності чиновників, функціонування державної служби за принципом централізму, ієрархічності, «вірнопідданства» державі визначають сутність соціально-статусних характеристик.

В англо-саксонській моделі державної служби соціальний статус службовців багато в чому залежить від суті суспільного розуміння державної влади, яка носить багатоскладовий і плюралістичний характер. Сутність державно-службової поведінки визначають принципи «відкритих дверей» і «вільного входу» так, що межа між державними службовцями і приватними особами окреслена не настільки чітко, як у континентальних країнах. Подібна система державної служби не є строго закритою системою, механізми правової регламентації, в цьому випадку більш різноманітні.

Ісламська модель державної служби визначається конфесійним чинником розвитку статусно-рольових характеристик. Основною характеристикою політико-адміністративного регулювання діяльності чиновників в цій системі є орієнтація на визначення обов'язків службовців і віруючих при другорядному значенні визнаних за громадянином соціальних прерогатив. Встановлено більш жорсткі форми службової поведінки, система соціального контролю відрізняється релігійним імперативом. Поведінкова матриця державних службовців характеризується свідомою відповідальністю, релігійними приписами, стійкістю [82].

Соціальний і політичний статус в трудовій моделі державної служби визначаються принципами адміністративної ієрархії, номенклатури, партійності і централізму. Оскільки державна служба в багатьох випадках прирівнюється до загальної трудової діяльності, і категорія державних службовців не виділена із загальної категорії «кадри», відбувається ототожнення правового статусу державних службовців і службовців (осіб найманої праці). Державні службовці розглядаються не тільки як службовці, які виконують в системі суспільного

розподілу праці функції керівництва та управління, але як особливий прошарок суспільства, відокремлений від усього населення.

У світі існують різні форми організації управління державною службою. Деякі з цих відмінностей визначаються рівнем соціально-економічного розвитку держав: держави з швидкими темпами економічного розвитку, високим рівнем життя населення, які мають розвинені традиції демократії можуть мати інші адміністративні інститути управління ніж держави, що розвиваються з уповільненим економічним розвитком і низьким рівнем життя. На структури управління державною службою впливають політичні режими, в рамках яких функціонують адміністративні організації.

Відмінності визначаються також типом адміністративно-територіальної організації держави. З цієї точки зору існують два основних види управління державною службою: унітарний і федеративний. Зокрема, при унітарній структурі управління система державної служби регулюється безпосередньо з центру. Так, управління департаментами у Франції, провінціями в Італії, графствами в Швеції здійснюється переважно центральним апаратом [149].

Унітарна система управління характеризується значним контролем над регіональними органами, саме цим багато в чому забезпечується керованість і однорідність діяльності.

Федеративна система управління складається з організаційних одиниць, що мають значну самостійність відносно управління власною державною службою. Діяльність державних службовців земель Німеччини, штатів в США і Бразилії, кантонів в Швейцарії регулюється поряд з федеративними законами регіональними законами і нормами.

Кожен член федерації має право створити власну структуру управління державною службою. Наприклад, в США немає типової форми організації органів управління державної служби штатів.

Організаційна структура органів управління державною службою в зарубіжних країнах має кардинальні відмінності. У ряді країн кадровий орган управління державною службою знаходиться в підпорядкуванні спеціалізованого міністерства.

Так, в Швейцарії федеральне міністерство кадрів підконтрольне департаменту фінансів і митниці. У ФРН політико-адміністративне управління публічною (державною) службою здійснюється Федеральним комітетом з кадрів, а також Міністерством внутрішніх справ [198].

В інших країнах питання управління кадрів знаходяться в компетенції прем'єр-міністра або глави держави. Так, в Аргентині управління корпусом державних службовців здійснюється Національним Президентством через Секретаріат публічної служби. У США контроль діяльності державних службовців здійснює адміністративно бюджетне управління у Виконавчому управлінні Президента країни.

Практичне управління державною службою здійснює Служба управління персоналом при Президентові.

У деяких країнах для координації управління системою державної служби створені спеціалізовані управлінські структури. Так, у Франції управлінські та контролюючі функції покладені на Генеральне управління адміністрації і державної служби. В Японії таким управлінським органом є Палата у справах персоналу [206, с.189].

Значне місце в управлінні державною службою в зарубіжних країнах належить професійним спілкам, що захищають інтереси державних службовців, та які беруть участь в розробці нормативних актів з питань державної служби. Так, у Франції профспілкові організації беруть участь в діяльності Вищої ради державної служби та різних консультативних органів.

Характерною особливістю формування і розвитку систем управління державною службою в зарубіжних країнах є та обставина, що в більшості країн

до державних службовців відносяться працівники, що виконують державні функції управління і отримують заробітну плату з державного бюджету.

Таким чином, система державної служби має два рівні:

- до першого рівня відносяться публічні службовці – працівники публічного сектору економіки (викладачі закладів вищої освіти, вчителі, працівники державних залізних доріг, пошти тощо);
- другий рівень складають безпосередньо працівники органів державного управління – це чиновники, що працюють в міністерствах і відомствах.

Статус кожної категорії державних службовців різний в тих чи інших країнах, при цьому для чиновників законодавчо встановлені особливі умови проходження служби і більш жорсткі правила і обмеження, оскільки професійна діяльність державних службовців регулюється переважно загальним трудовим правом, а їх система управління не завжди ідентична структурам управління в міністерствах і відомствах, де існують спеціалізовані організаційні структури, що входять до сфери компетенції публічного права.

Формування системи управління державною службою в Сполучених Штатах Америки багато в чому визначалося особливими умовами становлення американської держави і федеративним типом державного устрою [243].

Становлення держави у формі президентської республіки, наявність двох видів державної служби – патронажної і кар'єрної, розвиток після реформи 1978 року особливої кадрової системи – Служби вищих керівників, існування дворівневої системи державного управління, відповідно двох рівнів державної служби – федеральної і штатної, впровадження принципу відкритості державної служби у формі «відкритих дверей і вільного входу» – визначили особливий статус і функції системи управління державною службою США.

Ключове значення в управлінні державною службою належить Службі управління персоналом. Директор Служби і його перший заступник

призначаються президентом за рекомендацією і за згодою сенату на чотири роки.

Служба визначає кадрову політику, координує роботу з кадрами в апараті державного управління, розробляє правила та інструкції щодо системи управління кадрами. При цьому в її компетенцію входять не тільки службовці виконавчої гілки влади, а й працівники апаратів законодавчих і судових органів [246].

До складу Служби входить Комітет з етики, який здійснює контроль за дотриманням державними службовцями етичних норм професійної діяльності, розробляє правила і адміністративні норми, що підлягають застосуванню при виявленні зловживань і корупції.

У самостійний структурний підрозділ Служби управління персоналом виділена діяльність підрозділу по проведенню службових розслідувань і перевірці інформації про благонадійність службовців. Важливе місце в системі органів управління державною службою США займає Рада із захисту системи заслуг, яка здійснює контрольну і наглядову функції.

Система управління державною службою Французької Республіки ґрунтується на положеннях Конституції Франції 1958 року, Декларації прав людини і громадянина, а також на нормах Загального статуту державної служби. Французька державна служба – це закрита кар'єрна система, заснована на єдиних принципах проходження служби [230].

Оскільки Франція є унітарною державою, там сформована централізована система управління державною службою. В даний час у Франції активно йде процес децентралізації державної служби, а також наділення регіональних органів частиною державних функцій, що неминуче веде до зміни організаційної структури управління.

Президент Республіки призначає на вищі цивільні і військові посади, проводить призначення, визначені радою міністрів і перераховані в спеціальному законі (члени Державної ради, префекти, послы тощо).

Уряд приймає постанови щодо державної служби, схвалює законопроекти, що визначають статус чиновників, приймає декрети щодо «особливих» державних службовців.

Міністри відповідальні за кадрову політику в міністерствах, при цьому міністр економіки і фінансів має більш широку компетенцію, оскільки визначає політику в сфері винагород, відпусток і пенсій.

Міністри приймають кадрові рішення про призначення чиновників, підвищення їх на посаді, переведення на пенсію, про дисциплінарні заходи тощо. Однак вони не мають повноважень щодо зміни або доповнення положень статутів про чиновників, тобто не володіють нормативними функціями.

У веденні Державної ради Франції за розробку політики і прийняття нормативних актів з питань державної служби найважливіша роль належить прем'єр-міністру, який відповідає за проведення кадрової політики в системі державної служби, управляє штатом цивільних адміністраторів, які йому безпосередньо підпорядковані, а також є головою Генеральної ради державної служби [207, с.77].

В системі органів управління державною службою особливе місце займає Генеральне управління адміністрації і державної служби, що знаходиться в підпорядкуванні прем'єр-міністра.

Практичну роботу Генерального управління здійснює міністр державної служби або державний секретар.

Даний підрозділ відповідає за виконання таких функцій:

- розробку основних напрямів кадрової політики в системі державної служби;
- контроль за виконанням положень Спільного статуту;

- кадрове планування і координацію призначень на посади;
- кураторство окружних інститутів адміністрації і національної школи адміністрації як основних джерел підготовки кадрів тощо;
- розробку системи винагороди і оплати праці та тощо;
- визначення норм і правил професійної діяльності;
- координацію професійної підготовки та підвищення кваліфікації;
- здійснення функції координації та контролю, організацію міжвідомчих конкурсів на заняття вакантних державних посад.

Кожне міністерство приймає рішення про:

- індивідуальні призначення;
- підвищення на посади;
- переведення на пенсію;
- дисциплінарні стягнення.

Використання подібних повноважень засноване на законах або регламентах. Однак ці повноваження обмежуються положеннями Загального статуту. Центральне керівництво безпосередньо здійснюється Генеральним управлінням адміністрації та державної служби.

Одним з найважливіших принципів державної служби Франції є принцип співучасті чиновників у самоврядуванні і визначенні умов трудової діяльності, що знайшло відображення у формуванні консультативних органів управління.

Розрізняють чотири категорії консультативних органів:

- Вища рада центральної державної служби;
- паритетні адміністративні комісії;
- паритетні технічні комітети;
- комітети гігієни і безпеки [88].

Вища рада центральної державної служби являє собою консультативний орган, основна діяльність якого спрямована на вивчення умов професійної діяльності чиновників; вона є також органом щодо оскарження трудових спорів.

Рада — це колегіальний орган, що формується на паритетній основі з представників профспілкових організацій і керівництва центральних органів виконавчої влади.

Паритетні адміністративні комісії є колегіальними органами, що складаються наполовину з представників адміністрації і профспілок. Паритетні адміністративні комісії створюються в кожному міністерстві або відомстві за рішенням міністра. Функції паритетних адміністративних комісій полягають в розгляді пропозицій щодо професійної діяльності чиновників і просування по службі, а також щодо захисту прав державних службовців від довільних рішень з боку адміністрації.

Існування консультативних управлінських органів багато в чому пом'якшує централізовану систему управління державною службою Франції, розвиває самоврядувальні принципи, сприяє захисту прав та інтересів державних службовців [177].

Таким чином, система управління державною службою Французької Республіки визначається принципами закритої, регламентованої та кар'єрної служби.

Система управління державною службою в ФРН багато в чому визначається федеративним характером державно-адміністративного устрою, специфікою взаємин органів державного управління, а також історичними традиціями розвитку державної служби Німеччини.

Наявні в Основному законі ФРН принципи організації взаємовідносин між федеральними, земельними і громадськими державними органами визначають сферу компетенції органів управління державною службою. У Німеччині основні питання державної служби регулюються Конституцією ФРН або Основним законом від 23 травня 1949 роки. Державні службовці поділяються на дві категорії:

- чиновники;

- безпосередньо державні службовці.

Статус чиновника вищий, і, як правило, довічний. Але і вимоги до чиновників високі. Ця категорія державних службовців контролюється федеральними наглядовими органами, За Законом «Про федеральну цивільну службу» цивільні службовці (чиновники) за своїм службовим положенням (рангом) поділяються на 4 підкатегорії:

- служба нижчого рангу;
- служба середнього рангу;
- служба підвищеного рангу;
- служба вищого рангу [193].

Загальне керівництво державною службою на федеральному рівні здійснює Федеральне міністерство внутрішніх справ, у складі якого знаходиться Федеральний комітет з кадрів. На рівні земель кожен регіональний орган управління при безсумнівному пріоритеті федеральних нормативних актів і розпоряджень має певну самостійність в управлінні державними службовцями земель.

До компетенції Федерального комітету з кадрів входить взаємодія з усіма державними інстанціями, які зобов'язані надавати йому:

- необхідне сприяння і інформацію;
- підбір «резервістів» на посаді державної служби;
- професійна оцінка їх діяльності;
- навчання, ротація кадрів;
- дисциплінарні покарання.

Порівняльний аналіз показує, що в більшості країн формується складна, децентралізована система політико-адміністративного управління кадровим потенціалом державної служби. Процес реформування державної служби пов'язаний, в першу чергу, зі зміною ролі держави в світі, яка повинна бути

здатною висловити загальний проект розвитку суспільства, а також інтегрувати спільні інтереси і соціальну злагоду [82].

Політичне управління в більшості розвинених країн делегується приватним особам і громадським організаціям. Такі незалежні гравці здійснюють оцінку результативності роботи чиновників на місцях, а також проводять цивільний нагляд за їх діяльністю. Таке делегування робить державу сприйнятливою до думки громадянського суспільства, створює видимість зворотного зв'язку між державою і суспільством, а також легітимізує державних службовців в очах громадян. Тому основні цілі та завдання реформування державної служби в Україні пов'язані з:

- підвищенням ефективності діяльності державних органів управління;
- введенням нової практики ухвалення рішень в державних органах;
- розвитком відносин між державою та її громадянами на основі довіри.

Різні підходи світової практики у сфері державної кадрової політики, управління персоналом, людськими ресурсами покликані допомогти при розробці моделі державної кадрової політики в Україні.

При цьому використання ефективних технологій державного управління повинно враховувати специфіку розвитку Української держави, особливості умов і фактори національної системи державної служби. Значення має перш за все визначення адаптивних елементів ефективного державного управління, використання інноваційних механізмів управлінської діяльності.

У більшості розвинених країн офіційний інститут кадрового резерву на державній службі відсутній, проте використовуються ефективні технології, що забезпечують відбір кадрів на державну службу, а також приплив до корпусу чиновників з різних верств суспільства, організацію просування по службі, і цей досвід можна використовувати в сучасних українських умовах.

Поняття «державна служба» використовується майже у всіх Конституціях країн-членів Європейського Союзу [71, с.69].

Основними управлінськими технологіями стосовно формування кадрового резерву державних службовців, організації його навчання і просування по кар'єрних сходах є такі:

- правовстановлююча діяльність держави;
- контроль за дотриманням регламентуючих норм;
- участь уповноважених представників державних органів в кадрових процедурах.

У Конституції Німеччини чітко визначені найважливіші питання організації та функціонування державної (публічної) служби / професійного чиновництва. У ній сформульовані формальні і матеріальні принципи публічної влади, а також поділ компетенції парламенту і уряду по розробці норм, що застосовуються до чиновників.

Право на проходження державної служби в Німеччині регулюється Основним Законом. Так, відповідно до критеріїв придатності до державної служби, кваліфікації і професійних досягнень, кожен громадянин Німеччини має рівні можливості і права на проходження державної служби.

Вимоги придатності, яких дотримуються в Німеччині при наймі державних службовців, багато в чому ідентичні для всіх сфер управління. Крім вимог загального характеру, зокрема, таких, як забезпечення лояльності до Основного Закону і особистісної цілісності, державні службовці також повинні володіти професійною придатністю і освітнім цензом для окремих категорій державної служби та тематичних областей [67, с.401].

Подібна система категорій державної служби або формальних попередніх умов придатності не відображена в законі про державних службовців. Наймання кандидатів зазвичай здійснюється з урахуванням їх власного рівня знань і здібностей. Критерій придатності до виконання конкретної роботи є вирішальним.

Відповідні кандидати на оголошену вакантну посаду проходять процес відбору. В державній службі Німеччини, тим не менш, не існує системи проведення конкурсів на заміщення вакантних посад. Кожен орган відповідає за проведення власної процедури підбору і найму, тобто не існує загальних обов'язкових правил проведення-процедури відбору. До цього слід додати, що в рамках системи федерального управління кожне федеральне міністерство самостійно відповідає за реалізацію кадрової політики. Таким, чином, кожне міністерство, що відповідає за підбір і наймання нових кадрів, може самостійно встановлювати процедури відбору кандидатів. Подібна відповідальність за питання управління, кадровими ресурсами впливає з міністерського принципу, відповідно до якого кожен, федеральний міністр самостійно і з власної ініціативи управляє діяльністю підвідомчого департаменту [32].

Цивільний службовець кар'єрного типу (довічне перебування на державній службі) є типовим зразком державного службовця. Також існують цивільні службовці, які працюють на контрактній основі, коли виконання покладених на них функцій обмежено в часі. Цивільні службовці, що не завершили інше навчання, наймаються на основі відзивного статусу «цивільного службовця на підготовчій службі». По суті, дві останні категорії можна віднести до резерву кадрів державної служби.

Система розвитку кар'єри відображає можливі шляхи розвитку кар'єри цивільного службовця. У законі «Про кар'єру в державній службі» містяться загальні правила, які застосовуються до кадрової політики в усіх сферах державного управління, які:

- ставлять цілі кадрової політики;
- забезпечують безперервність процесу всупереч зміні керівництва;
- гарантують єдину форму мінімального стандарту для професійних робочих показників.

У Німеччині немає інституту резерву кадрів. Але для того щоб можна було правильно виконувати завдання державної служби, була розроблена відповідна структура кар'єри, яка забезпечує просування по службовим сходинкам усіх гідних цього просування фахівців [18].

Конкретний напрям кар'єри визначається правилами кар'єрної структури, іспитом і освітою, які приймають форму розпорядження. Це розпорядження визначає вимоги щодо:

- прийому;
- процедури відбору;
- освітнього процесу в підготовчій службі;
- процедури проведення кар'єрного іспиту;
- послідовності етапів протягом всієї кар'єри.

Це робить можливим не використовувати таку технологію, як формування та підготовку резерву кадрів, бо вся сукупність здатних до професійного росту німецьких службовців і є резервом кадрів.

Ознаки процедур відбору та підготовки резерву кадрів має інститут підготовчої служби.

Зокрема, попередніми умовами прийому на підготовчу службу є такі:

- на звичайній службі: наявність успішно закінченої середньої освіти або визнаного аналога подібної освіти;
- на проміжній службі: наявність успішно закінченої загальної освіти (10 років) або відвідування загальноосвітньої середньої, школи, а також подальша професійна підготовка або визнаний аналог подібної освіти;
- на вищій проміжній службі: наявність успішно закінченої спеціалізованої освіти або іншої шкільної освіти, що дає право на вступ до університету або визнаний аналог подібної освіти;
- на вищій службі: наявність успішно закінченої університетської освіти за відповідними спеціальностями. Зокрема, у цьому випадку юридичні науки

прирівняні до економічних, фінансових і соціальних наук в рамках загальної адміністративної служби [12].

Підготовча служба пропонує практичне і теоретичне навчання та закінчується здачею кваліфікаційного іспиту. Державні службовці наймаються на умовах зворотного відзиву протягом періоду проходження підготовчої служби, який триває:

- на звичайній службі – 6 місяців;
- на проміжній службі – від 2 місяців до 2 років;
- на вищій проміжній службі – 3 роки;
- на вищій службі – від 2 років.

Після успішного складання кваліфікаційного іспиту цивільні службовці повинні зарекомендувати себе в період проходження випробувального терміну. Як правило, випробувальний термін розтягується на один рік на звичайній службі, два роки – на проміжній службі, два з половиною роки – на вищій проміжній службі і більше трьох років – на вищій службі. Після успішного проходження випробувального терміну державні службовці, які досягли, принаймні 27 років, призначаються на державну службу довічно [20].

Система просування по державній службі строго регламентується законами. Вона заснована на двох принципах підвищення кваліфікації та поступового просування.

Таким чином, в Німеччині система просування по державній службі строго регламентується законами. Не існує окремої категорії «резервних» фахівців при підготовці або кар'єрному просуванні державного службовця. Однак вся система просування службовців забезпечує їх підготовку, побудову кар'єрного шляху і підготовку фахівців до можливості заняття вищих посад.

Претенденти на посаду чиновника проходять тривалу підготовчу службу і здають іспит на допуск до роботи на відповідній посаді.

При проведенні конкурсних іспитів забезпечується своєчасне і повне інформування про:

- посади, що виносяться на конкурс;
- кількість іспитів;
- складі журі;
- список кандидатів, допущених до проходження конкурсу (списки затверджуються міністром або особою, яка відповідає за набір в даний корпус держслужбовців). Рішення журі є остаточним і може бути скасоване лише судом у разі, якщо буде доведено прояв упередженості.

Особи, які пройшли конкурс, як правило, працюють протягом року стажерами. Призначення на посаду здійснюють прем'єр-міністр, міністри, префекти, а також керівники місцевих служб міністерства.

Як і в Німеччині, у Франції в систему кар'єрного чиновництва закладена поступова підготовка державних службовців та їх просування по кар'єрних сходах. Інститут «резерв на заміщення посади» не передбачений, хоча, по суті, конкурсний набір на державну службу і процедура стажувань на новій посаді відтворюють деякі елементи системи «резерву кадрів» [88].

Виняток складають Великобританія і Ірландія. У Великобританії, наприклад, відсутня «писана» Конституція, разом з тим, в цій, країні:

- розроблено безліч нормативних актів;
- встановлено принципи державної цивільної служби;
- існують конституційні основи цивільної служби.

Урядова комісія Великобританії при організації інституту державної служби спиралася на досвід США і Франції, тому, незважаючи на особливості розвитку англійської цивільної служби, переважна більшість процесів становлення державної служби багато в чому схожі з цими країнами.

Робота всього штату державних службовців повинна піддаватися щорічній оцінці з боку керівництва. Одним з важливих її підсумків є визначення

необхідності навчання в кожному окремому випадку в залежності від вимог службового становища [27].

Що стосується навчання цивільних службовців і всіх службовців громадського сектору, то у Великобританії робиться фактичний уклін у бік підвищення кваліфікації державних службовців, що працюють. У кожному з міністерств:

- є відповідний відділ, спеціальні співробітники і менеджери з підготовки та навичок;

- функціонують курси, що працюють за програмами, підготовленими для даного відомства. Навчатися можна очно або заочно. Деякі категорії працівників (насамперед молодих) отримують певні пільги для відвідування курсів в формі надання вільних днів тощо

У законі «Про Службу вищих керівників» визначено два типи посад: кар'єрні і загальні. Зокрема, на кар'єрні посади можуть призначатися лише кадрові чиновники, що мають забезпечити стабільність роботи держапарату і гарантувати його неупередженість та довіру народу й уряду. Кожному міністерству і відомству надається квота на кар'єрні посади.

На загальні посади можуть призначатися представники інших професійних груп.

У США введено 4 типи призначень для державних службовців:

- кар'єрні;
- некар'єрні;
- надзвичайні;
- тимчасові.

Зокрема, кар'єрні призначення здійснюються відповідно до кваліфікаційних вимог та встановлюються самим відомством з числа кадрових службовців. Вони можуть призначатися як на загальні, так і на кар'єрні посади [39, с.57].

Державні організації передають інформацію про вакансії в службу управління персоналом, яка публікує їх список кожні два тижні. Вакансії залишаються відкритими протягом 14 календарних днів. У разі, коли призначення на посаду в державній службі відбувається вперше, управлінські навички претендента оцінює спеціальна кваліфікаційна комісія, що складається з 3 членів з різних міністерств. При цьому до уваги приймаються:

- управлінських досвід;
- успішна участь в навчальних програмах державної служби;
- особливі професійні якості, що забезпечують керівництво організацією.

Крім конкурсних іспитів існує альтернативний підхід, який передбачає, найм на посаду державного службовця через участь в навчальних програмах, розроблених в службі управління персоналом. Щоб бути прийнятим на них, треба пройти таку ж процедуру, як і під час вступу до державної служби. Після успішного завершення навчання кандидат може вибрати для своєї подальшої роботи будь-яке відомство.

У цілому, ідеологічною основою функціонування державної служби США є «система заслуг». Вона означає, що будь-яка дія щодо кадрів – будь то прийом на роботу, просування по службі, звільнення, пониження в посаді тощо – повинно бути пов'язане тільки зі здібностями даного службовця і якістю його роботи. Для Служби вищих керівників встановлено особливий порядок відбору, заохочення, просування, звільнення та пенсійного забезпечення.

Для нових членів державної служби встановлено річний випробувальний термін, що дозволяє всебічно оцінити здібності, знання, мотивацію службовця, а також його сильні і слабкі сторони. При незадовільній оцінці роботи його звільняють або переводять на колишню посаду.

Становлення сучасної державної служби Китайської Народної Республіки безпосередньо пов'язано з прийняттям на 2-му засіданні Постійного бюро Державної Ради КНР (Уряду КНР) 24 квітня 1993 року Тимчасового положення

про державних службовців [44, с.143]. Положення введено в дію з 1 жовтня 1993 року. З початку 1994 року Державною радою зроблені деякі кроки щодо його реалізації. Положення складається з 18 глав і 83 статей. Цікавою є структура документа, оскільки вона охоплює всі основні групи трудових взаємин у держслужбі. При цьому слід звернути увагу на її ключові глави:

- глава 1 «Загальні положення»;
- глава 2 «Права і обов'язки»;
- глава 3 «Категорії посад»;
- глава 4 «Наймання»;
- глава 5 «Оцінка роботи»;
- глава 6 «Компенсації»;
- глава 7 «Дисципліна»;
- глава 8 «Службове просування і зниження в посаді»;
- глава 9 «Призначення і звільнення»;
- глава 10 «Підготовка»;
- глава 11 «Заміни»;
- глава 12 «Механізми недопущення недоліків та конфліктів»;
- глава 13 «Оплата, страховка»;
- глава 14 «Відставка і звільнення»;
- глава 15 «Вихід на пенсію»;
- глава 16 «Скарги та апеляції»;
- глава 17 «Управління і контроль персоналу».

Державні службовці з цього часу виділені із загальної категорії «кадри», і до них відносяться лише особи, що займають посади в адміністративному апараті. Положення поширюється на співробітників державних адміністративних органів всіх ступенів, за винятком робітників і обслуговуючого персоналу. Формування штату та призначення або зсув співробітників народних урядів всіх ступенів з числа державних службовців

здійснюються на підставі спеціальних державних законів і постанов [61, с.88-89]. Перш ніж говорити про деталі, доцільно охарактеризувати загальну ідеології реформи. Зокрема, вона являє собою компроміс старої і нової систем. З одного боку, проголошені принципи відкритості, рівності, конкуренції і відбору при прийомі кадрів на основі іспитів і інших механізмів, властивих новій системі. З іншого боку політична нейтральність вважається для державного службовця неприйнятною. Державні службовці, як і раніше, повинні дотримуватися лінії поведінки Компартії Китаю та поєднувати в собі комбінацію політичної свідомості і професійної компетентності. Тому перевірка ідеологічних якостей включена в систему відбору, головний принцип якої – відбір людей, які є одночасно «і комуністами, і експертами». Український досвід дозволяє засумніватися в ефективності подібних, найчастіше взаємовиключних, вимог.

Що стосується прав і обов'язків китайського держслужбовця, то державні службовці згідно з Положенням виконують службові обов'язки і знаходяться під захистом закону.

Положення (ст. 16) передбачає наявність такого порядку зарахування на державну службу:

- публікація повідомлення про оголошення набору на вакантні посади;
- здійснення перевірки рівня здатності та компетентності претендентів;
- проведення іспиту відкритого типу для осіб, які пройшли таку перевірку;
- проведення перевірки осіб, які склали іспити, стосовно якостей політичного, ідеологічного і морального характеру;
- за результатами іспитів і перевірки списки претендентів для зарахування подаються до відділів кадрів народних урядів міст з районним поділом і вище для розгляду і прийняття рішення [62, с.45-47].

Державні службовці, які зараховуються на посади особливого значення, затверджуються Міністерством кадрів Державної ради або відділами кадрів

народних урядів провінційної ступені; також можливий спрощений порядок зарахування або застосування інших методів оцінок претендентів. Згідно ч. II ст. 13 Положення місцеві народні уряди районів національної автономії і відомства у справах національностей народних урядів всіх ступенів при зарахуванні держслужбовців повинні надавати пріоритет претендентам з національних меншин. Держслужбовці, зараховані на службу до робочих органів народних урядів провінційної ступені і вище, повинні мати більш ніж дворічний досвід низової роботи. Держслужбовці, що не мають досвіду низової роботи, повинні бути влаштовані на таку роботу терміном на один-два роки. Вперше зараховані на роботу держслужбовці проходять річний випробувальний термін. Після закінчення випробувального терміну особи, які відповідають вимогам, офіційно призначаються на посади, а особи, які не відповідають вимогам, позбавляються статусу зарахованих на службу.

В період випробувального терміну держслужбовці повинні пройти курс навчання. Державні службовці повинні призначатися на посади за наявності однієї з таких умов:

- якщо вперше зараховані на роботу службовці після закінчення випробувального терміну проявили належну компетентність;
- у разі призначення на посади в державні адміністративні органи в порядку переведення з інших установ, підприємств й організацій;
- у разі призначення на посади в порядку ротації;
- при підвищенні або зниженні на посаді;
- коли відбуваються посадові зміни з інших причин.

Державні адміністративні органи заохочують держслужбовців, які проявили себе на службі, досягли видатних результатів, а також внесли помітний вклад [67, с.90].

У Положенні закріплені умови заохочення (ст. 28) за:

- вірність службовому обов'язку, активність в роботі, досягнення видатних результатів в роботі;

- дотримання дисципліни, непідкупну чесність, безкорисливе служіння суспільству, справедливе ведення справ, що служить прикладом для інших;

- новаторство;

- видатні успіхи в справі захисту суспільної власності, економії державних коштів;

- заслуги під час запобігання аваріям або рятування потерпілих;

- самовідданість у вживанні заходів при повенях, стихійних лихах та інших надзвичайних обставинах;

- заслуги в боротьбі з протиправними діями і порушеннями дисципліни;

- відстоювання честі та інтересів держави в зовнішніх зносинах;

- інші заслуги.

Заохочення поділяються на такі види:

- оголошення подяки;

- присудження звань за заслуги третього, другого і першого ступенів;

- присвоєння почесних звань.

Державні адміністративні органи відповідно до чинного законодавства надають державним службовцям, які зазнали зазначені заохочення, обов'язкову матеріальну винагороду [69, с.27].

2.2. Нормативно-правовий та організаційний механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні

Комплекс заходів щодо процесів реформування державної служби закріплені у Законах України:

- «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р.;
- «Про запобігання корупції» № 1700 від 14.10.2014 р.;
- «Про очищення влади» № 1682-VII від 16.09.2014 р.,

а також у:

- Розпорядженні Кабінету Міністрів України № 227- р. від 18.03.2015 р. «Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України № 227-р. від 18.03.2015 р.;

- Указі Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»;

- Розпорядженні Кабінету Міністрів України № 452-р від 7 травня 2014 р. «Про підписання Угоди про фінансування» (Контракт для України з розбудови держави між Урядом та Європейською Комісією;

- Коаліційній Угоді від 21.11.2014 р.;

- Постанові Верховної Ради України №26-VIII від 11.12.2014 р. « Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України» та інших документах [161].

Закріплення нових засад і принципів державної служби на законодавчому рівні на засадах гармонізації з європейськими є одним із ключових завдань Плану заходів відносно імплементації Угоди між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікованої Угоду ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014.

Ще однією важливою стадією, що характеризує розвиток системи державної служби у цілому та її кадрового резерву зокрема є ухвалений Верховною Радою України 10.12.2015 р. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII, уможливив [146]:

- оновлення кадрового резерву державної служби,
- підвищення рівня якості надання послуг адміністративного характеру;
- проводити більш ефективний контроль і мотивацію персоналу державної служби;
- формувати сприятливі умови для залучення молодих кадрів до роботи на державній службі;
- здійснювати оптимізацію процесів прийняття рішень державно-управлінського характеру.

Необхідно також звернути увагу на те, що в межах нової редакції Закону більшу увагу приділено оцінюванню результатів діяльності та відповідності рівня їх професійної компетентності встановленим до державних службовців вимогам, а також формуванню профілів, що відображають посадові професійні компетентності працівників державної служби (характеризують посади державних службовців з комплексної точки зору) та рівнів особистої професійної компетентності (особисті характеристики, що відображають:

- освітньо-кваліфікаційний рівень;
- досвід роботи;
- рівень володіння спеціальними знаннями, уміннями і навичками);
- порядок здійснення заміни служб управління кадрами на служби управління персоналом;
- розмежуванню посад адміністративного і політичного призначення.

У контексті проблематики дослідження також є доцільним аналіз існуючих стратегій, орієнтованих на реформування кадрового резерву у сфері

державної служби та у контексті дотримання курсу політики сталого розвитку держави.

В першу чергу слід висвітлити проблему ризику і загрози, пов'язані з діяльністю, що має відношення до кадрової політики, станом кадрового потенціалу суспільства [150]. Більшою мірою в поле зору потрапляють або окремі її аспекти, або суміжні або похідні від неї проблеми:

- старіння працездатного населення;
- якість освіти громадян;
- дисфункція системи державного і муніципального управління;
- корупція;
- зниження науково-педагогічного або промислового потенціалу суспільства та інші.

Назріла гостра необхідність заявити поряд з загальновизнаними ще про один вид безпеки, пов'язаному з якісними і кількісними характеристиками стану кадрового потенціалу суспільства, механізмами його відтворення і запитання, – про кадрову безпеку суспільства і держави.

Словосполучення «кадрова безпека суспільства» нечасто зустрічається в науковій літературі, а якщо і використовується, то переважно для характеристики ризиків і небезпек, а також безпеки, яку продукує персонал організації. Звісно ж, що поняття «кадрова безпека суспільства» значно ширше. За ним стоїть явище, яке можна визначити як стан суспільства, що досягається за допомогою діяльності, спрямованої на формування якісних і кількісних характеристик професійного потенціалу працездатних громадян, що забезпечують збереження цілісності та розвитку суспільства, суверенітет держави, відсутність ризиків втрати самодостатності в різних галузях науки, техніки, освіти, промисловості, сільського господарства, військової, духовної і в інших сферах діяльності. Це, по суті, захищеність суспільства від загроз за допомогою ефективної:

- державної кадрової політики;
- регіональної кадрової політики;
- муніципальної кадрової політики;
- кадрової політики організації [155, с.39].

Кадрова безпека проявляється як через прямі, так і через непрямі ступені ризиків, загроз, втрат. Наприклад, непрямі втрати можуть бути результатом незадоволеності очікувань громадян від:

- високих витрат на професійну освіту;
- реальних кар'єрних планів;
- наявності або відсутності соціального статусу конкретної людини.

У цьому ж ряду можна розглядати і призначення начальників, які не відповідають вимогам посади. Прямі загрози і ризики кадровій безпеці суспільства можуть бути пов'язані зі знищенням наукових шкіл, ліквідацією або неточним прогнозом необхідних для розвитку суспільства наукових і освітніх напрямків, за яким повинен готуватися кадровий потенціал країни. Великі втрати несе суспільство від еміграції провідних учених, фахівців, висококваліфікованих робітників, діячів культури та інших професіоналів. Такий збиток може бути виражений не тільки в якісних, але і в кількісних показниках.

Не менші реальні загрози і ризики для розвитку суспільства тягне за собою усталена тенденція старіння професорсько-викладацького корпусу. Кадри закладів вищої освіти виконують одну з ключових соціальних функцій – сполучної ланки між професійним досвідом минулих і справжніх поколінь. Вони акумулюють і передають досвід і професійну культуру. Якщо цей шар втрачає свою якість, знижується його креативний потенціал, втрачається здатність сприймати інновації – значить, виснажуються ресурси збільшення темпів соціального і професійного досвіду, а також виникають проблеми адекватності новим викликам і завданням суспільного розвитку [33].

Особливі ризики і загрози для поліетнічних суспільств становлять неінституціалізовані кадрові процеси та відносини. При цьому доцільно назвати лише деякі соціально-політичні чинники, що таять в собі потенціал серйозних конфліктів і загроз:

- дисбаланс в кадровому складі в системах політичного управління, сферах професійної діяльності;
- низький рівень знання культури, традицій, релігійних вірувань етнічних громад, особливо державними і муніципальними службовцями;
- відособленість, замкнутість в поліетнічних спільнотах освітніх структур, котрі культивують етнічну винятковість.

Наочним прикладом є ситуація з кадровими процесами і відносинами в державній службі. В даний час створена непогана законодавча і нормативна правова база. У цій сфері більше 80% мають вищу професійну освіту – один з найвищих показників. Не можна сказати, що всі вони слабо підготовлені. Однак високоефективної роботи не спостерігається. Соціальні патології – корупція, протекціонізм, інфантилізм, бюрократизм та інші – стали хронічними. Це відбувається перш за все тому, що організаційна культура не стимулює трудову віддачу, а професіоналізм не є затребуваним. Рівень кадрової культури окремих керівників не блокується протекціонізмом, цінність професіоналізму носить демонстративний характер.

Прописані в законодавчих нормах кадрові технології – конкурсне заміщення посад, атестація, кваліфікаційний іспит, резерв, ротація і інші – застосовуються неефективно. Підвищення кваліфікації, професійна перепідготовка, стажування, підготовка кандидатських і докторських дисертацій практично не впливають на кар'єру державного службовця. Більшою мірою це або його особиста справа чи формальне виконання плану професійного розвитку державного органу[216].

Гостра проблема – низький рівень професійної культури працівників самих кадрових служб, слабка підготовка фахівців для кадрів державної служби.

У цілому система управління державною службою не є ефективною. Як наслідок усіх цих перепон – низька мотивація державних службовців і висока плинність кадрів, а також неефективна система контролю стану кадрових процесів і відносин, виконання законодавства про державній службі. Практично не існує внутрішніх механізмів захисту професійних інтересів державних службовців, а також громадського впливу на моральні відносини в середовищі державних службовців.

Відповідно, далі доцільно детальніше зупинитися на проблемах формування і розвитку кадрового резерву в системі державної служби.

Формування державного резерву кадрів – це досить складний і багатоетапний процес, в якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні чинники, тому підходити до нього потрібно поетапно. Він включає в себе послідовне здійснення:

- законодавчих;
- організаційно-управлінських;
- науково-дослідних та інших заходів.

Кадровий резерв державної служби потрібно формувати шляхом залучення кадрів, які є:

- талановитими;
- такими, що прогресивно мислять;
- цілеспрямованими,

завдяки чому вони є спроможними працювати в пріоритетних проектах державного сектору [207, с.115].

При формуванні кадрового резерву державної служби необхідно забезпечити пропорційно збалансоване представництво кандидатур кожної статі з урахуванням складу працюючих у відповідних сферах управління.

Також важливо зберегти оптимальне співвідношення:

- спадкоємності та новацій;
- прагматизму та перспективності.

Відповідно, необхідним є формування групи державних службовців державного органу, які:

- не перебувають на державній службі;
- відповідають кваліфікаційним вимогам;
- володіють якостями професійного, ділового, особистісного і морально-етичного характеру, необхідними для заміщення посад державної цивільної служби.

Відсутність розмежування між політичною і професійною діяльністю (зокрема, у процесі служби в органах місцевого самоврядування) є істотною проблемою формування кадрового потенціалу як органів державної влади, так і органів місцевого самоврядування, що значно ускладнює якісне дотримання принципів державної служби.

При цьому процес розведення двох форм публічної служби – державної та самоврядної є об'єктивним. Так, доцільною є певна перебудова системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема, на рівні органів місцевого самоврядування.

Описана ситуація вимагає невідкладних заходів з метою гальмування, а в подальшому і повної зупинки процесу декваліфікації кадрового потенціалу державних службовців, а також забезпечення відповідної системної підготовки службовців місцевих органів влади для професійного здійснення своїх повноважень [195, с.91].

Безперервна освіта, оволодіння якою сприяє, крім традиційних форм навчання, впровадженню технології дистанційної освіти для державних службовців, завжди є важливим показником конкурентоспроможності фахівця на ринку праці, особливо актуальною така форма навчання (підвищення

кваліфікації) є для кадрового складу органів державної влади та місцевого самоврядування базового рівня (села, селища, району тощо).

Таким чином, з метою підвищення ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування слід активно використовувати:

- систему дистанційного навчання державних службовців;
- систематичне навчання державних службовців шляхом самоосвіти;
- участь державних службовців у роботі семінарів, нарад, конференцій;
- впровадження сучасних тренінгів;
- залучення до роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування молоді, яка отримала профільну вищу освіту;
- впровадження системи безперервної освіти державних службовців;
- надання пільгових умов на навчання тощо [85].

Так як умови і рівень життя громади залежить в першу чергу від того, як державні службовці ознайомлені з сучасними технологіями державного і муніципального управління, з основами діяльності органів місцевого самоврядування, а так само від застосування їхніх знань в умовах конкретної територіальної громади.

Сучасні реалії і відповідні їм кадрові вимоги актуалізують цілеспрямовану роботу з формування, підготовки та використання резерву управлінських кадрів, здатних відповісти на виклики модернізації. Ефективне і раціональне використання інституту кадрового резерву забезпечує:

- якісний підбір і цілеспрямовану підготовку кандидатів на висунення щодо роботи на вакантних посадах у державній службі;
- своєчасне задоволення потреб в кадрах органів державної влади та місцевого самоврядування;
- скорочення періоду адаптації державних службовців, новопризначених на більш високі посади в органах державної влади та місцевого самоврядування;

- підвищення рівня професіоналізму і поліпшення якісного складу державних службовців.

При цьому серед основних проблем у сфері формування кадрового резерву державної служби можна виділити наступні [91]:

- формальність кадрового резерву державної служби, яка обумовлена або не використанням кадрового резерву за основним призначенням, тобто для заміщення вакантних посад, або формуванням кадрового резерву на свій розсуд без урахування вимог, що пред'являються діючим законодавством;

- слабка зацікавленість в зарахуванні до кадрового резерву з боку осіб, які не є співробітниками органів державної влади та місцевого самоврядування;

- практика планування індивідуального професійного розвитку і реалізації відповідних програм розвитку осіб, які перебувають в кадровому резерві державної служби, вкрай обмежена, а для осіб, які не є державними службовцями, практично нульова;

- відсутність однаковості і системності в роботі з формування кадрового резерву державної служби, що багато в чому обумовлено тим, що немає чітких правових критеріїв і методичних вказівок, які визначають методи роботи, технологію створення і використання кадрового резерву державної служби. Таким чином, представляється очевидним, що вирішення цієї проблеми в більшій мірі залежить не від самостійної нормотворчої та організаційної діяльності органів місцевого самоврядування, а від чітких правових орієнтирів органів державної влади.

Ключовою метою «Стратегії державної кадрової політики на 2012 –2020 роки», затвердженої Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. було зазначено формування передумов для впровадження державної кадрової політики на довгострокових засадах [173].

У межах зазначеної мети було запропоновано ключові напрями створення, збереження, ефективного застосування та вдосконалення кадрового потенціалу країни, а саме [176]:

- формування дієвих механізмів залучення до роботи в державній службі фахівців високої кваліфікації, успішних підприємців, працівників сфери фінансово-економічного напрямку, талановитих випускників закладів вищої освіти;

- модернізація технології залучення кадрів для отримання управлінських посад в державній службі працівників, які є досвідченими стосовно роботи на посадах нижчих рівнів;

- створення дієвого кадрового резерву щодо роботи на керівних посадах у державній службі;

- підвищення вимог до якостей морального характеру осіб, які приймають участь у державно-управлінській діяльності, з метою недопущення можливих проявів корупційного характеру, усунення конфліктів інтересів, удосконалення процедури проваджень дисциплінарного характеру;

- застосування інноваційних технологій управління персоналом для раціонального вирішення завдань виробничого й управлінського характеру на рівні державного сектору економіки;

- відновлення роботи профорієнтаційного характеру серед молоді;

- підтримка цільових досліджень науково-практичного спрямування на державному рівні стосовно розвитку людського потенціалу;

- здійснення підготовки та забезпечення професійного розвитку керівних кадрів державної служби, що відносяться до вищого рівня, та здатних забезпечити ефективність кадрової політики державної служби у контексті проведення адміністративно-економічних реформ.

Що стосується Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні, на період до 2017 року, то в даному державному документі було передбачено [161]:

- виробити та реалізувати на практиці методики єдиних стандартів управління кадровим потенціалом на рівні органів державної влади та місцевого самоврядування;

- забезпечити проведення конкурсу щодо кращих наукових робіт стосовно сфери державної служби та адаптації формату її роботи до стандартів ЄС.

Зазначена стратегія орієнтована на підвищення якості роботи державних службовців, що, в свою чергу, уможливорює оптимізації процесів функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, а також ефективному розподілу сфер відповідальності та повноважень.

У межах реалізації ключової мети Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» відносно впровадження європейських стандартів функціонування кадрів у державній службі планувалося здійснити активізацію дій за такими напрямками:

- вектор напрям;
- напрям безпеки;
- напрям відповідальності;
- напрям гордості.

У Стратегії було наголошено на необхідності здійснення реформи у державному управлінні, метою якої є:

- формування системи державного управління на принципі прозорості;
- створення інституту державної служби на засадах професійності;
- забезпечення ефективності функціонування кадрової служби.

Результатом реалізації зазначеної реформи повинні були стати:

- формування адміністрації на засадах ефективності, прозорості, відкритості, гнучкості та публічності;

- застосування інноваційних інтерактивних технологій електронного врядування;
- вироблення та реалізація цілісної кадрової політики у державній службі;
- орієнтація на суспільний розвиток;
- адекватне реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього походження.

Необхідно при цьому прийняти до уваги, зазначені стратегії не потрібно розглядати виключно з точки зору адміністративних документів, натомість вони мають віддзеркалювати суспільні договори та громадські згоди, відповідно до яких органи державної влади та місцевого самоврядування, господарюючі суб'єкти, організації громадського спрямування та окремі громадяни беруть на себе низку визначених зобов'язань стосовно реалізації кадрової політики, їх опрацьовують, потім здійснюють моніторинг керівні особи, які можуть впливати на перспективне впровадження та розвиток кадрового резерву в державній службі [165, с.21].

Відповідно, представляється необхідним розробка та впровадження нормативно-правового акту загальнодержавного рівня, який повинен регулювати наступні питання:

- цілі, основні завдання і принципи формування кадрового резерву на державної служби України;
- джерела формування нового кадрового резерву державної служби України;
- основні етапи та процедури формування кадрового резерву державної служби України;
- особливості та порядок формування кадрового резерву державної служби України;
- основні напрями роботи з кадровим резервом державної служби України;

- порядок заняття з посади державної служби осіб, які перебувають у кадровому резерві державного органу;
- порядок виключення з кадрового резерву тощо [151].

Подальша цілеспрямована реалізація мерітократичного підходу в роботі з формування та використання кадрового резерву державної служби вимагає:

- створення сучасної законодавчої бази кадрового резерву державної служби;
- систематичної розробки передових методів і технологій з чіткою вимірюваністю критеріїв, що використовуються, та виключають суб'єктивізм при оцінці претендента, а також дозволяють об'єктивно оцінити можливості та перспективність працівників, включених до кадрового резерву;
- впровадження повсюдної практики планування індивідуального професійного розвитку і реалізації відповідних програм розвитку для осіб, які перебувають в кадровому резерві державної служби, незалежно від їх службового статусу (належність до державної служби, бізнесу, громадських організацій тощо);
- активізації матеріальних і моральних механізмів (стимулів), що дозволяють залучити до державної служби молодих, талановитих, перспективних працівників, професіоналів-управлінців, а також створити реальну конкуренцію серед осіб, які перебувають у кадровому резерві державної служби;
- реалізація адекватної інформаційної політики з ефективно функціонуючими механізмами зворотного зв'язку, що підтримують і зміцнюють високий соціально-правовий статус державної служби, її престиж і авторитет в суспільстві. При цьому непрозорість функціонування кадрового резерву державної служби, недолік інформованості громадян про механізми вступу на державну службу, скептичне ставлення до їх об'єктивності створюють нові ризики зниження довіри до влади [134].

2.3. Проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу в Україні

Ключовими підставами прийняття працівників на державну службу є наступні:

- за результатами проходження конкурсу на заміщення вакантної посади – 38,8%;
- на основі стажування – 17,0%;
- відповідно до проходження інших процедур – 37,2% (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Відсотковий розподіл прийняття працівників на державну службу

Джерело: складено на підставі [161]

Щодо ключових підстав прийняття працівників до органів місцевого самоврядування, то серед них слід виділити такі:

- за результатами проходження конкурсу на заміщення вакантної посади – 57,0%;
- на основі стажування – 7,2%;
- із кадрового резерву – 6,4%;
- відповідно до проходження інших процедур – 29,4% (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Відсотковий розподіл прийняття працівників до органів місцевого самоврядування

Джерело: складено на підставі [175]

Наведені на рис. 2.1 та 2.2 дані свідчать про відсутність дієвості кадрового резерву та вкрай низьку ефективність результатів проходження стажування з метою отримання посад державних службовців майбутніми спеціалістами.

Відносно звільнення державних службовців із займаних посад у відсотковому вираженні можна побачити таку картину:

- відповідно до власного бажання чи угоди сторін – 49,7%;
- переведення до іншої установи – 28,1%;
- вікові обмеження – 0,4%;
- закінчення чи дострокове припинення повноважень – 0,9%;
- скорочення штату працівників – 5,8%;
- недотримання вимог Закону України «Про корупцію» – 0,4%;
- інші підстави – 14,7%.



Рис. 2.3. Відсотковий розподіл звільнення працівників з державної служби

Джерело: складено на підставі [161]

Відносно звільнення державних службовців із займаних посад у відсотковому вираженні можна побачити таку картину:

- відповідно до власного бажання чи угоди сторін – 68,6%;
- переведення до іншої установи – 12,5%;
- вікові обмеження – 2,0%;
- закінчення чи дострокове припинення повноважень – 6,0%;
- скорочення штату працівників – 1,3%;
- недотримання вимог Закону України «Про корупцію» – 0,1%;
- інші підстави – 9,6%.



Рис. 2.4. Відсотковий розподіл звільнення працівників з посад в органах місцевого самоврядування

Джерело: складено на підставі [175]

Що стосується динаміки зміни кількості державних службовців з повною вищою освітою протягом 2005–2014 років, то її наведено на рис. 2.5.

З рис. 2.5 можна побачити, що протягом аналізованого періоду кількість державних службовців з вищою освітою поступово збільшувалася, склавши, відповідно, у 2014 році майже 92%.

Аналогічно далі доцільно проаналізувати тенденцію зміни кількості посадових осіб з вищою освітою в органах місцевого самоврядування (рис. 2.6).

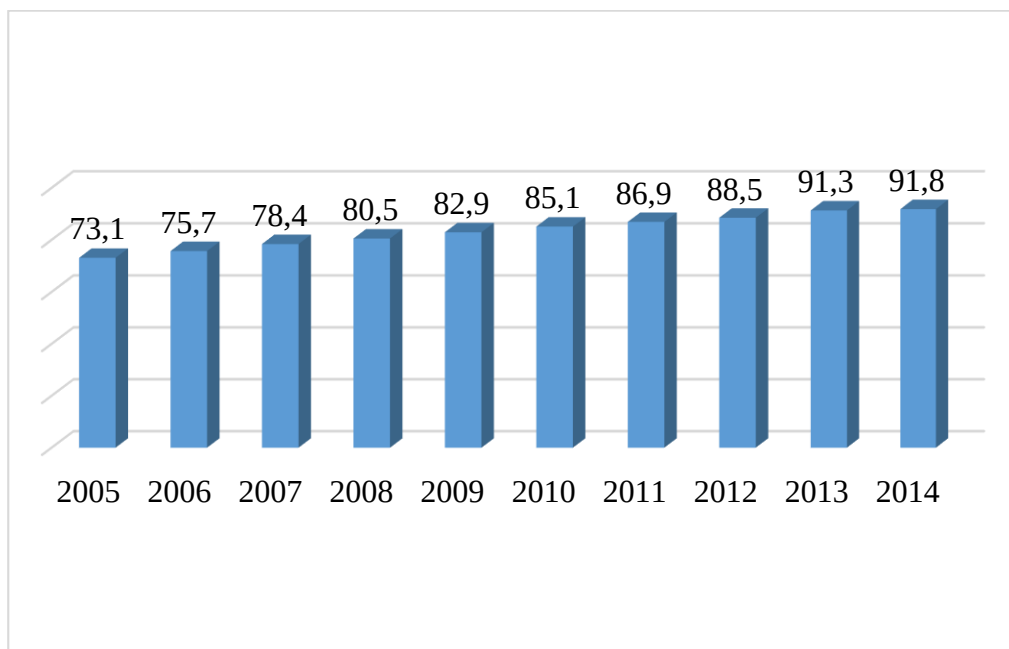


Рис. 2.5. Динаміка зміни кількості державних службовців з вищою освітою в Україні протягом 2005–2014 років, %

Джерело: складено на підставі [176]

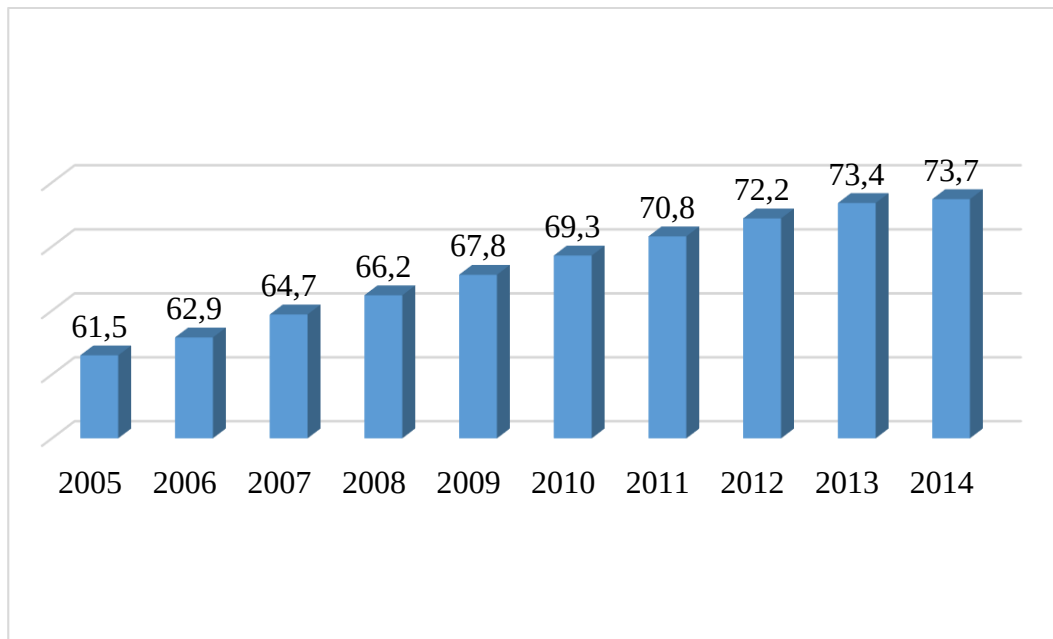


Рис. 2.6. Динаміка зміни кількості посадових осіб з вищою освітою в органах місцевого самоврядування України протягом 2005–2014 років, %

Джерело: складено на підставі [161]

З рис. 2.6 можна побачити, що кількість посадових осіб з вищою освітою в органах місцевого самоврядування України протягом 2005–2014 років також поступово збільшувалася і, відповідно, склала у 2014 році 73,7%.

Нижче, на рис. 2.7, показано аналогічні зміни протягом аналізованого періоду щодо загальної кількості державних службовців, які підвищили кваліфікацію.

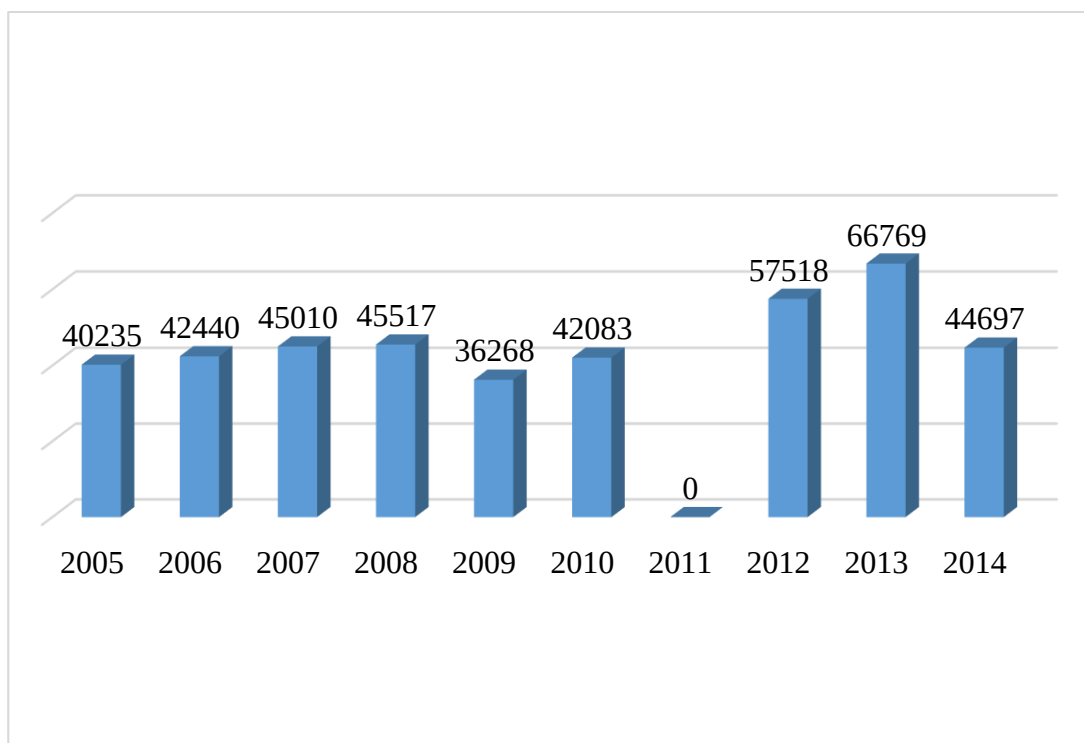


Рис. 2.7. Динаміка зміни загальної кількості державних службовців, які підвищили кваліфікацію протягом 2005–2014 років, осіб

Джерело: складено на підставі [183]

З рис. 2.7 можна побачити, що протягом 2005–2008 років кількість державних службовців, які підвищували власну кваліфікацію, поступово збільшувалося. Однак у 2009 році їх кількість зменшилася на 9249 осіб, після чого у 2012 та 2013 роках знову спостерігалось відповідне збільшення. Тим не менш, 2014 рік демонструє чергове зниження даної величини – на 22072 особи.

Що стосується складу кадрів органів державної влади та місцевого самоврядування у 2019 році, то у табл. 2.1 та 2.2 показано натуральний та відсотковий розподіл кількості працівників в органах державної влади та місцевого самоврядування відповідно до штатного розкладу в IV кварталі 2019 року.

Таблиця 2.1

Розподіл кількості працівників в органах державної влади та місцевого самоврядування відповідно до штатного розкладу в IV кварталі 2019 року

Найменування державних органів	Кількість посад відповідно до штатного розкладу
Органи державної влади, якими забезпечується реалізація повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	2 242
Міністерства	30 237
Органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи)	133 461
Органи виконавчої влади центрального рівня зі спеціальним статусом (у т.ч. їх територіальні органи)	3 088
Органи колегіального типу	1 514
Органи судової влади та прокуратури	4 979
Інші органи державної влади (у т.ч. їх територіальні органи)	2 404
Органи координуючого, наукового, консультативного та дорадчого призначення (у т.ч. їх територіальні органи)	181
Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації	58 569
Суди спеціального підпорядкування (апеляційного, окружного, адміністративного, господарського типу)	5 884
Суди міського, районного та міськрайонного рівня	10 994
Разом	253 553

Джерело: складено на підставі [161]

Таблиця 2.2

Відсотковий розподіл кількості працівників в органах державної влади та місцевого самоврядування відповідно до штатного розкладу в IV кварталі 2019 року

Найменування державних органів	Відсоток до загальної кількості працівників, %
Органи державної влади, якими забезпечується реалізація повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	0,88
Міністерства	11,93
Органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи)	52,64
Органи виконавчої влади центрального рівня зі спеціальним статусом (у т.ч. їх територіальні органи)	1,22
Органи колегіального типу	0,60
Органи судової влади та прокуратури	1,96
Інші органи державної влади (у т.ч. їх територіальні органи)	0,95
Органи координуючого, наукового, консультативного та дорадчого призначення (у т.ч. їх територіальні органи)	0,07
Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації	23,10
Суди спеціального підпорядкування (апеляційного, окружного, адміністративного, господарського типу)	2,32
Суди міського, районного та міськрайонного рівня	4,34
Разом	100

Джерело: складено на підставі [189]

З табл. 2.1 та 2.2 можна побачити, що за кількістю працюючих відповідно до штатного розкладу державні органи розташувалися у IV кварталі 2019 року наступним чином:

- 1 місце – органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи) – 52,64%;
- 2 місце – Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації – 23,10 %;
- 3 місце – міністерства – 11,93%.

Що стосується вакантних посад в органах державної влади та місцевого самоврядування в Україні в IV кварталі 2019 року, то їх натуральний та відсотковий розподіл наведено у табл. 2.3 та 2.4.

З табл. 2.3 та 2.4 можна побачити, що за кількістю вакантних місць державні органи розташувалися у IV кварталі 2019 року наступним чином:

- 1 місце – органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи) – 77,16%;
- 2 місце – Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації – 11,09 %;
- 3 місце – міністерства – 5,89%.

Щодо фактичної кількості працівників органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні у IV кварталі 2019 року у натуральному та відсотковому вираженні, то їх розподіл можна побачити у табл. 2.5 та 2.6.

З табл. 2.5 та 2.6 можна побачити, що за фактичною кількістю працівників державні органи розташувалися у IV кварталі 2019 року наступним чином:

- 1 місце – органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи) – 45,68%;
- 2 місце – Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації – 26,85 %;

- 3 місце – міністерства – 13,27%.

Таблиця 2.3

Розподіл вакантних посад в органах державної влади та місцевого
самоврядування в IV кварталі 2019 року

Найменування державних органів	Кількість вакантних посад
Органи державної влади, якими забезпечується реалізація повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	362
Міністерства	3 616
Органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи)	47 338
Органи виконавчої влади центрального рівня зі спеціальним статусом (у т.ч. їх територіальні органи)	603
Органи колегіального типу	249
Органи судової влади та прокуратури	406
Інші органи державної влади (у т.ч. їх територіальні органи)	291
Органи координуючого, наукового, консультативного та дорадчого призначення (у т.ч. їх територіальні органи)	43
Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації	6 803
Суди спеціального підпорядкування (апеляційного, окружного, адміністративного, господарського типу)	887
Суди міського, районного та міськрайонного рівня	753

Разом	61 351
-------	--------

Джерело: складено на підставі [175]

Таблиця 2.4

Відсотковий розподіл вакантних посад в органах державної влади та місцевого самоврядування в IV кварталі 2019 року

Найменування державних органів	Відсоток до загальної кількості вакантних посад, %
Органи державної влади, якими забезпечується реалізація повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	0,59
Міністерства	5,89
Органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи)	77,16
Органи виконавчої влади центрального рівня зі спеціальним статусом (у т.ч. їх територіальні органи)	0,98
Органи колегіального типу	0,41
Органи судової влади та прокуратури	0,66
Інші органи державної влади (у т.ч. їх територіальні органи)	0,47
Органи координуючого, наукового, консультативного та дорадчого призначення (у т.ч. їх територіальні органи)	0,07
Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації	11,09
Суди спеціального підпорядкування (апеляційного, окружного,	1,45

адміністративного, господарського типу)	
Суди міського, районного та міськрайонного рівня	1,23
Разом	

Джерело: складено на підставі [161]

Таблиця 2.5

Розподіл фактичної кількості працівників в органах державної влади та місцевого самоврядування в IV кварталі 2019 року

Найменування державних органів	Фактична кількість працівників
Органи державної влади, якими забезпечується реалізація повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	1 895
Міністерства	25 606
Органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи)	88 167
Органи виконавчої влади центрального рівня зі спеціальним статусом (у т.ч. їх територіальні органи)	2 548
Органи колегіального типу	1 235
Органи судової влади та прокуратури	4 547
Інші органи державної влади (у т.ч. їх територіальні органи)	2 046
Органи координуючого, наукового, консультативного та дорадчого призначення (у т.ч. їх територіальні органи)	138
Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації	51 814

Суди спеціального підпорядкування (апеляційного, окружного, адміністративного, господарського типу)	4 907
Суди міського, районного та міськрайонного рівня	10 105
Разом	193 008

Таблиця 2.6

Відсотковий розподіл фактичної кількості працівників в органах державної
влади та місцевого самоврядування в IV кварталі 2019 року

Найменування державних органів	Відсоток до загальної фактичної кількості працівників, %
Органи державної влади, якими забезпечується реалізація повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	0,98
Міністерства	13,27
Органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи)	45,68
Органи виконавчої влади центрального рівня зі спеціальним статусом (у т.ч. їх територіальні органи)	0,64
Органи колегіального типу	1,32
Органи судової влади та прокуратури	2,36
Інші органи державної влади (у т.ч. їх територіальні органи)	1,06
Органи координуючого, наукового, консультативного та дорадчого призначення (у т.ч. їх територіальні органи)	0,07
Київська міська державна	26,85

адміністрація, обласні та районні державні адміністрації	
Суди спеціального підпорядкування (апеляційного, окружного, адміністративного, господарського типу)	2,54
Суди міського, районного та міськрайонного рівня	5,24
Разом	100

Джерело: складено на підставі [76]

Відносно натурального та відсоткового розподілу працівників, прийнятих на роботу до органів державної влади та місцевого самоврядування у IV кварталі 2019 року, то відповідні дані можна побачити у табл. 2.7 та 2.8.

З табл. 2.7 та 2.8 можна побачити, що за кількістю працівників, прийнятих на роботу, державні органи розташувалися у IV кварталі 2019 року наступним чином:

- 1 місце – органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи) – 60,34%;
- 2 місце – Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації – 16,88%;
- 3 місце – міністерства – 13,19%.

Відносно натурального та відсоткового розподілу працівників, звільнених з роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування у IV кварталі 2019 року, то відповідні дані можна побачити у табл. 2.9 та 2.10.

З табл. 2.9 та 2.10 можна побачити, що за кількістю працівників, звільнених з роботи, державні органи розташувалися у IV кварталі 2019 року наступним чином:

- 1 місце – органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи) – 73,06%;

- 2 місце – Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації – 15,54%;
- 3 місце – міністерства – 7,55%.

Таблиця 2.7

Розподіл працівників, прийнятих на роботу до органів державної влади та місцевого самоврядування в IV кварталі 2019 року

Найменування державних органів	Кількість працівників, прийнятих на роботу
Органи державної влади, якими забезпечується реалізація повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	76
Міністерства	1 703
Органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи)	7 791
Органи виконавчої влади центрального рівня зі спеціальним статусом (у т.ч. їх територіальні органи)	146
Органи колегіального типу	28
Органи судової влади та прокуратури	174
Інші органи державної влади (у т.ч. їх територіальні органи)	61
Органи координуючого, наукового, консультативного та дорадчого призначення (у т.ч. їх територіальні органи)	13
Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації	2 180
Суди спеціального підпорядкування (апеляційного, окружного,	351

адміністративного, господарського типу)	
Суди міського, районного та міськрайонного рівня	388
Разом	12 911

Джерело: складено на підставі [91]

Таблиця 2.8

Відсотковий розподіл кількості працівників, прийнятих на роботу до органів державної влади та місцевого самоврядування в IV кварталі 2019 року

Найменування державних органів	Відсоток до загальної кількості працівників, прийнятих на роботу, %
Органи державної влади, якими забезпечується реалізація повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	0,59
Міністерства	13,19
Органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи)	60,34
Органи виконавчої влади центрального рівня зі спеціальним статусом (у т.ч. їх територіальні органи)	1,13
Органи колегіального типу	0,22
Органи судової влади та прокуратури	1,35
Інші органи державної влади (у т.ч. їх територіальні органи)	0,47
Органи координуючого, наукового, консультативного та дорадчого призначення (у т.ч. їх територіальні органи)	0,10

Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації	16,88
Суди спеціального підпорядкування (апеляційного, окружного, адміністративного, господарського типу)	2,72
Суди міського, районного та міськрайонного рівня	3,01
Разом	100

Джерело: складено на підставі [161]

Таблиця 2.9

Розподіл працівників, звільнених з роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування в IV кварталі 2019 року

Найменування державних органів	Кількість працівників, звільнених з роботи
Органи державної влади, якими забезпечується реалізація повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	64
Міністерства	1 740
Органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи)	16 841
Органи виконавчої влади центрального рівня зі спеціальним статусом (у т.ч. їх територіальні органи)	129
Органи колегіального типу	46
Органи судової влади та прокуратури	94
Інші органи державної влади (у т.ч. їх територіальні органи)	58
Органи координуючого, наукового,	13

консультативного та дорадчого призначення (у т.ч. їх територіальні органи)	
Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації	3 582
Суди спеціального підпорядкування (апеляційного, окружного, адміністративного, господарського типу)	193
Суди міського, районного та міськрайонного рівня	292
Разом	23 052

Джерело: складено на підставі [98, с.79]

Таблиця 2.10

Відсотковий розподіл кількості працівників, звільнених з роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування в IV кварталі 2019 року

Найменування державних органів	Відсоток до загальної кількості працівників, звільнених з роботи, %
Органи державної влади, якими забезпечується реалізація повноважень Президента України, ВРУ та КМУ	0,28
Міністерства	7,55
Органи виконавчої влади центрального рівня (у т.ч. їх територіальні органи)	73,06
Органи виконавчої влади центрального рівня зі спеціальним статусом (у т.ч. їх територіальні органи)	0,56
Органи колегіального типу	0,20
Органи судової влади та	0,41

прокуратури	
Інші органи державної влади (у т.ч. їх територіальні органи)	0,25
Органи координуючого, наукового, консультативного та дорадчого призначення (у т.ч. їх територіальні органи)	0,06
Київська міська державна адміністрація, обласні та районні державні адміністрації	15,54
Суди спеціального підпорядкування (апеляційного, окружного, адміністративного, господарського типу)	0,84
Суди міського, районного та міськрайонного рівня	1,27
Разом	100

Джерело: складено на підставі [175]

Крім зазначеного вище доцільно також проаналізувати динаміку зміни зазначених вище показників за категоріями державних службовців. Так, наприклад, у табл. 2.11 та на рис. 2.8 – 2.10 показано розподіл кількості посад державних службовців за їх категоріями протягом I – IV кварталів 2019 року.

Таблиця 2.11

Динаміка розподілу кількості посад державних службовців за їх категоріями протягом I – IV кварталів 2019 року

Категорія посад державних службовців	Квартал 2019 року			
	I	II	III	IV
«А»	194	197	203	206
«Б»	63 424	63 146	68 631	64 748

«В»	179 981	181 593	197 497	188 599
-----	---------	---------	---------	---------

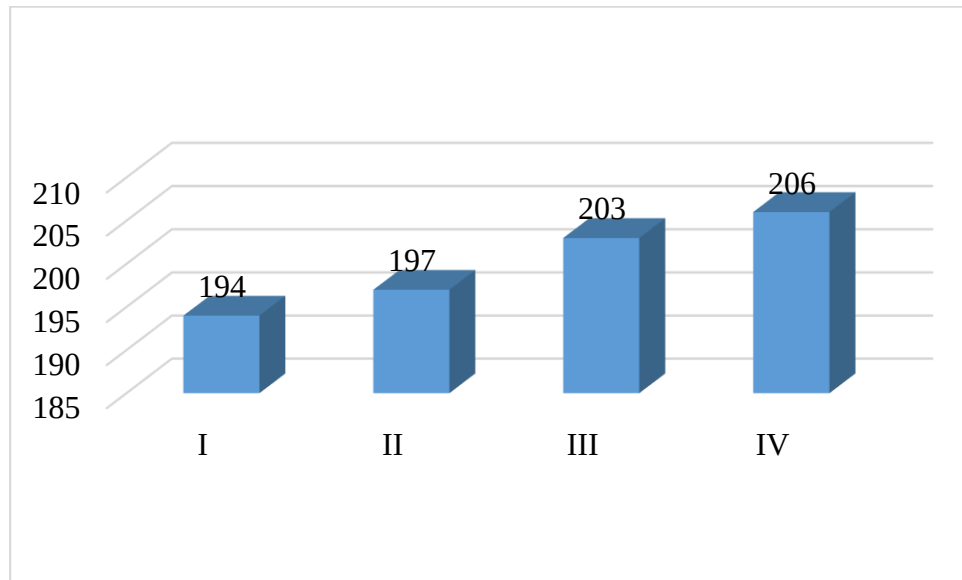


Рис. 2.8. Динаміка розподілу кількості посад державних службовців за категорією «А» протягом I – IV кварталів 2019 року

Джерело: складено на підставі [175]

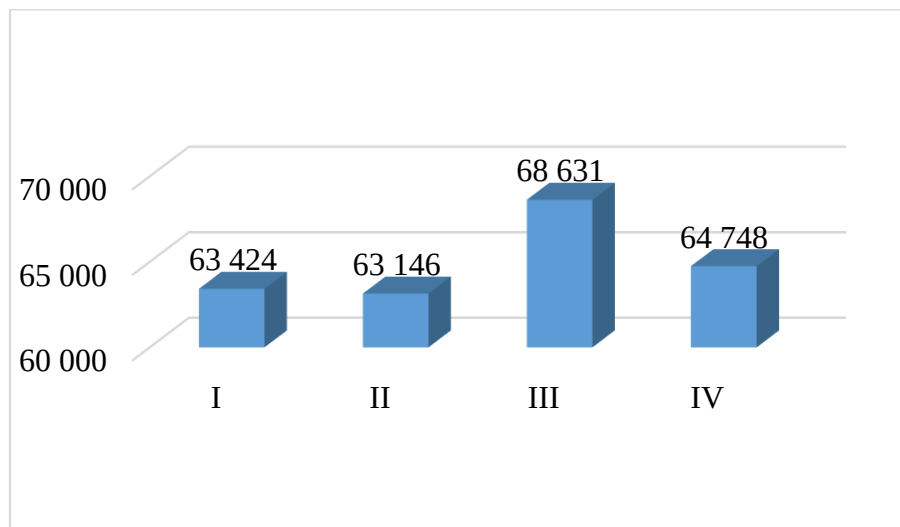


Рис. 2.9. Динаміка розподілу кількості посад державних службовців за категорією «Б» протягом I – IV кварталів 2019 року

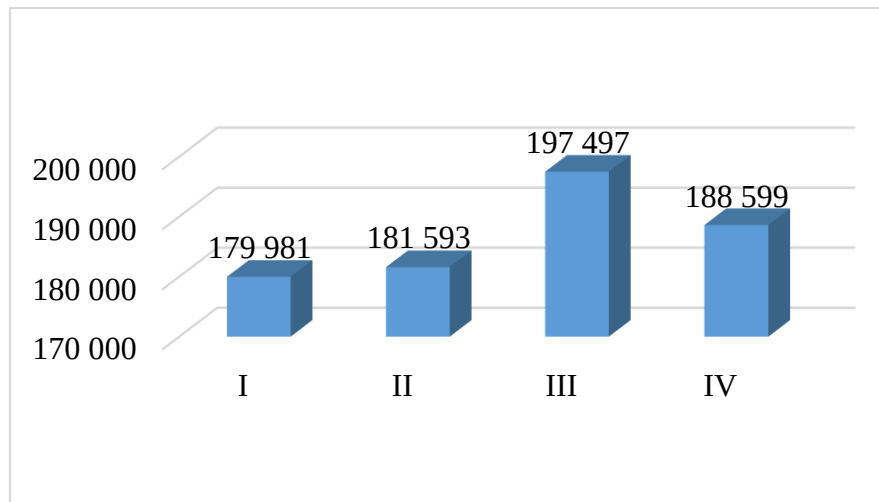


Рис. 2.10. Динаміка розподілу кількості посад державних службовців за категорією «В» протягом I – IV кварталів 2019 року

Джерело: складено на підставі [161]

З рис. 2.8 можна побачити, що динаміка розподілу кількості посад державних службовців за категорією «А» протягом I – IV кварталів 2019 року демонструє стійку тенденцію до їх збільшення. Щодо динаміки розподілу кількості посад державних службовців за категорією «Б» протягом I – IV кварталів 2019 року, то рис. 2.9 свідчить про суттєве підвищення зазначеного показника у III кварталі, однак у подальшому IV кварталі кількість посад державних службовців категорії «Б» знизилася – на 5,66%.

Відносно динаміки розподілу кількості посад державних службовців за категорією «В» протягом I – IV кварталів 2019 року, то спостерігається аналогічна ситуація – у III кварталі їх кількість збільшилася на 8,8%, однак вже у наступному IV кварталі знизилася на 4,5%.

Далі, у табл. 2.12 та на рис. 2.11 – 2.13 показано розподіл фактичної чисельності працюючих державних службовців за їх категоріями протягом I – IV кварталів 2019 року.

Таблиця 2.12

Динаміка розподілу кількості фактично працюючих державних службовців за їх категоріями протягом I – IV кварталів 2019 року

Категорія посад державних службовців	Квартал 2019 року			
	I	II	III	IV
«А»	149	149	141	132
«Б»	56 214	55 881	55 232	50 097
«В»	153 032	153 111	151 104	142 779

Джерело: складено на підставі [175]

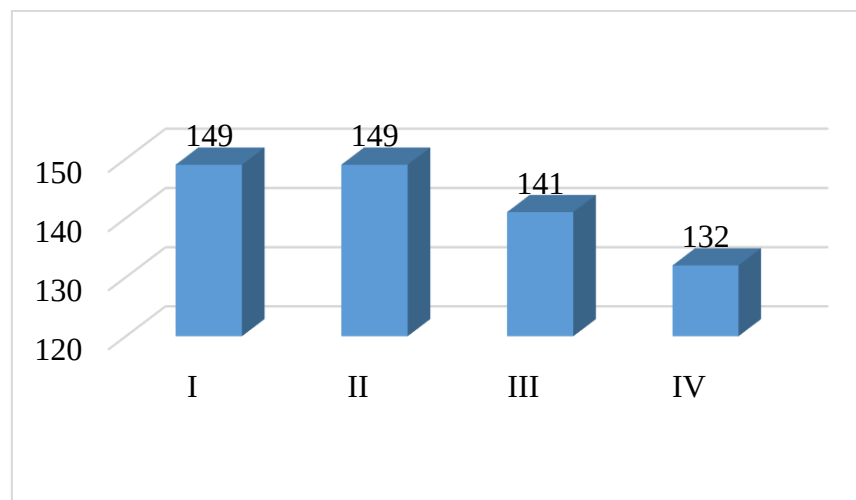


Рис. 2.11. Динаміка розподілу кількості працюючих державних службовців за категорією «А» протягом I – IV кварталів 2019 року

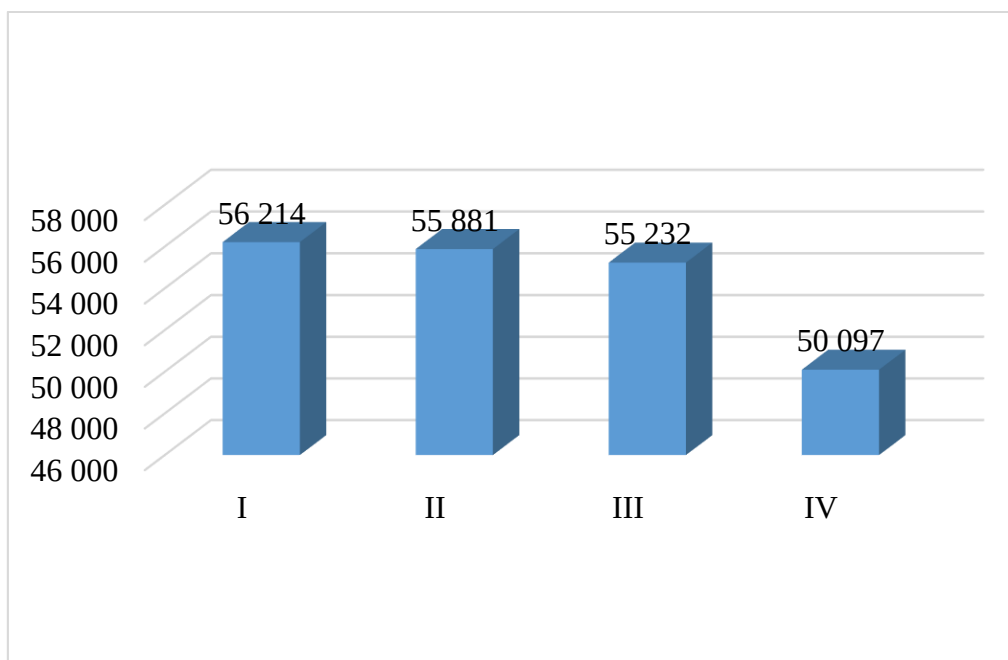


Рис. 2.12. Динаміка розподілу кількості працюючих державних службовців за категорією «Б» протягом I – IV кварталів 2019 року

Джерело: складено на підставі [161]

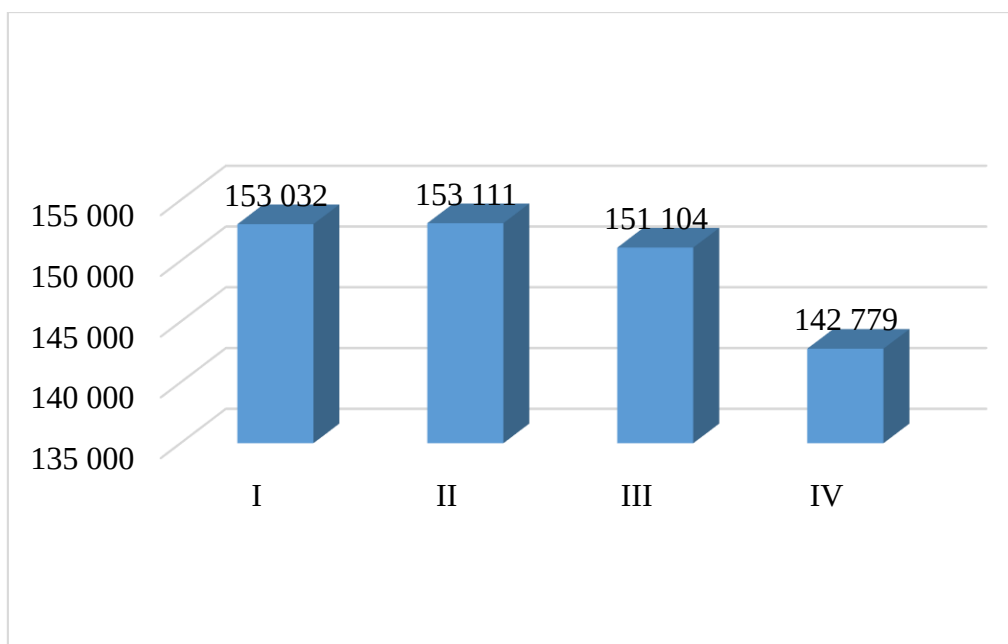


Рис. 2.13. Динаміка розподілу кількості працюючих державних службовців за категорією «В» протягом I – IV кварталів 2019 року

Джерело: складено на підставі [161]

З рис. 2.11 можна побачити, що динаміка розподілу кількості працюючих державних службовців за категорією «А» протягом I – IV кварталів 2019 року демонструє стійку тенденцію до їх зменшення. Щодо динаміки розподілу кількості працюючих державних службовців за категорією «Б» протягом I – IV кварталів 2019 року, то рис. 2.12 також свідчить про їх зменшення. Особливо це спостерігається у IV кварталі 2019 року – зазначений індикатор зменшився на 9,3%.

Відносно динаміки розподілу кількості працюючих державних службовців за категорією «В» протягом I – IV кварталів 2019 року, то спостерігається аналогічна ситуація – тенденція до зменшення їх кількості. Особливо це спостерігається у IV кварталі 2019 року – зазначений індикатор зменшився на 5,5%.

Далі, у табл. 2.4 та на рис. 2.14 – 2.16 показано розподіл кількості вакантних посад для державних службовців за їх категоріями протягом I – IV кварталів 2019 року.

Таблиця 2.13

Динаміка розподілу кількості вакантних посад для державних службовців за їх категоріями протягом I – IV кварталів 2019 року

Категорія посад державних службовців	Квартал 2019 року			
	I	II	III	IV
«А»	45	48	62	74
«Б»	6 719	6 765	12 986	13 813
«В»	22 967	24 272	41 908	47 464

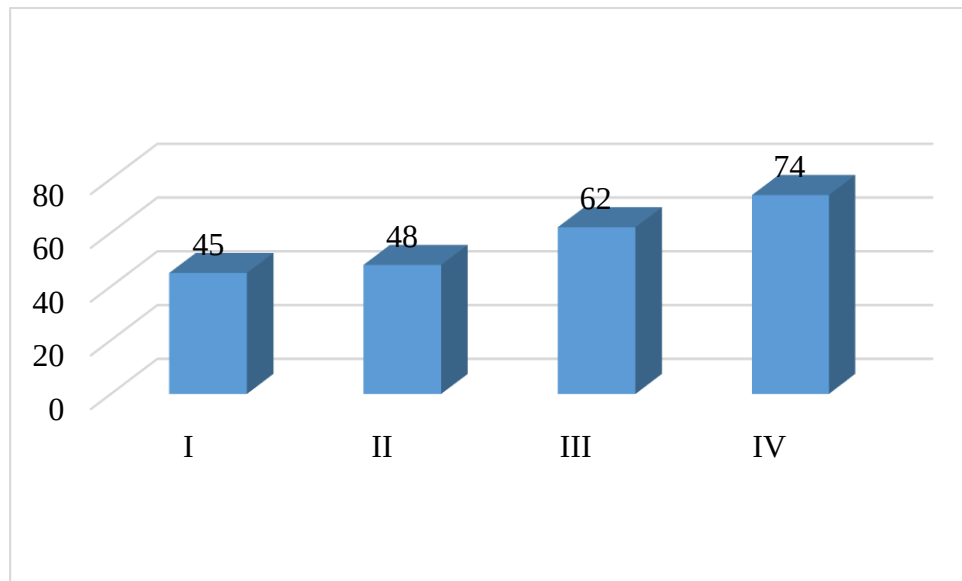


Рис. 2.14. Динаміка розподілу кількості вакантних посад для державних службовців за категорією «А» протягом I – IV кварталів 2019 року

Джерело: складено на підставі [147]

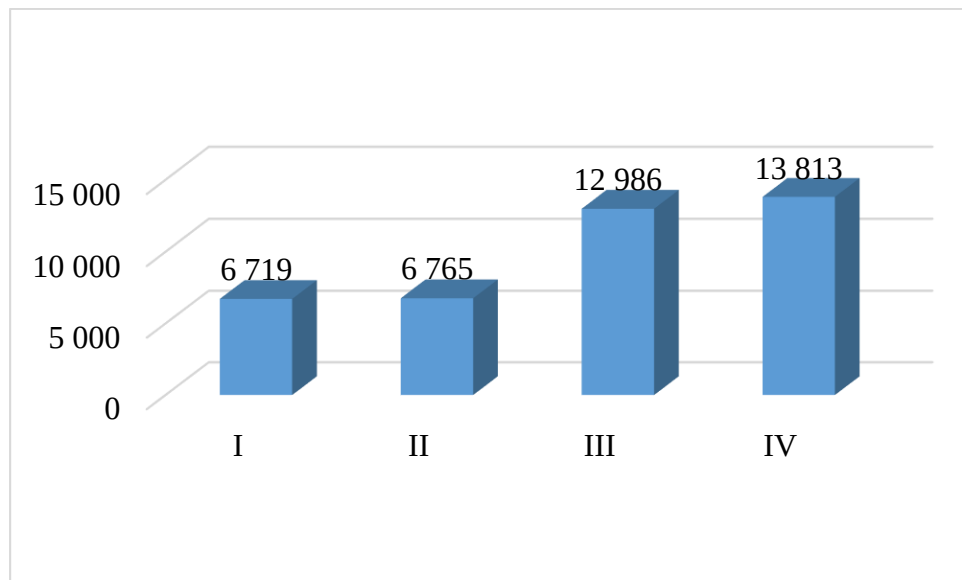


Рис. 2.15. Динаміка розподілу кількості вакантних посад для державних службовців за категорією «Б» протягом I – IV кварталів 2019 року

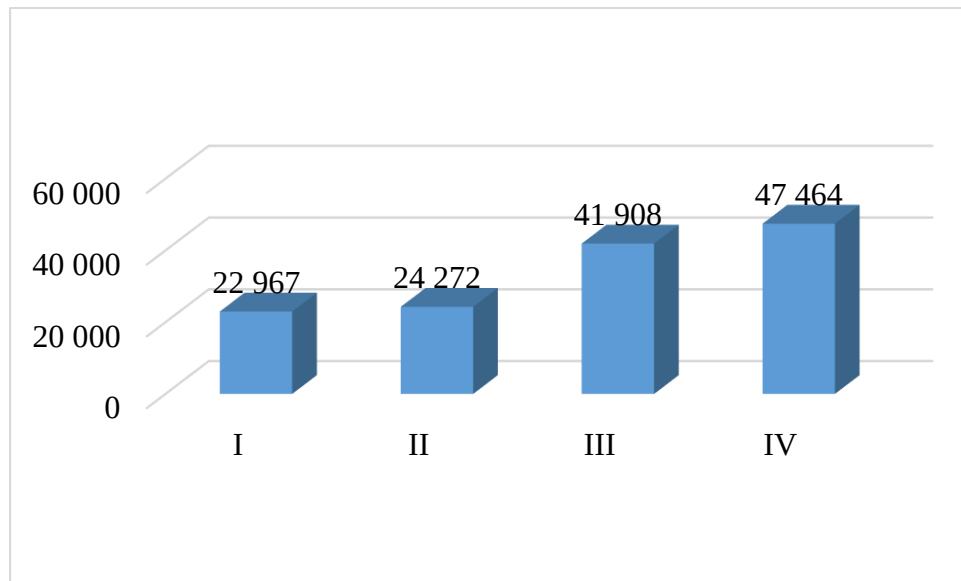


Рис. 2.16. Динаміка розподілу кількості вакантних посад для державних службовців за категорією «В» протягом I – IV кварталів 2019 року

З рис. 2.14 можна побачити, що динаміка розподілу кількості вакантних посад державних службовців за категорією «А» протягом I – IV кварталів 2019 року демонструє стійку тенденцію до їх збільшення. Щодо динаміки розподілу кількості вакантних посад для державних службовців за категорією «Б» протягом I – IV кварталів 2019 року, то рис. 2.15 також свідчить про їх збільшення. Особливо це спостерігається у III кварталі 2019 року – зазначений індикатор збільшився вдвічі [175].

Відносно динаміки розподілу кількості вакантних посад для державних службовців за категорією «В» протягом I – IV кварталів 2019 року, то спостерігається аналогічна ситуація – тенденція до збільшення їх кількості. Особливо це також спостерігається у III кварталі 2019 року – зазначений індикатор збільшився вдвічі.

Далі, у табл. 2.14 та на рис. 2.17 – 2.19 показано розподіл прийнятих на роботу державних службовців за їх категоріями протягом I – IV кварталів 2019 року.

Таблиця 2.13

Динаміка розподілу кількості прийнятих на роботу державних службовців за їх категоріями протягом I – IV кварталів 2019 року

Категорія посад державних службовців	Квартал 2019 року			
	I	II	III	IV
«А»	4	4	11	22
«Б»	1 407	3 121	5 902	2 603
«В»	5 815	13 857	21 685	10 287

Джерело: складено на підставі [161]

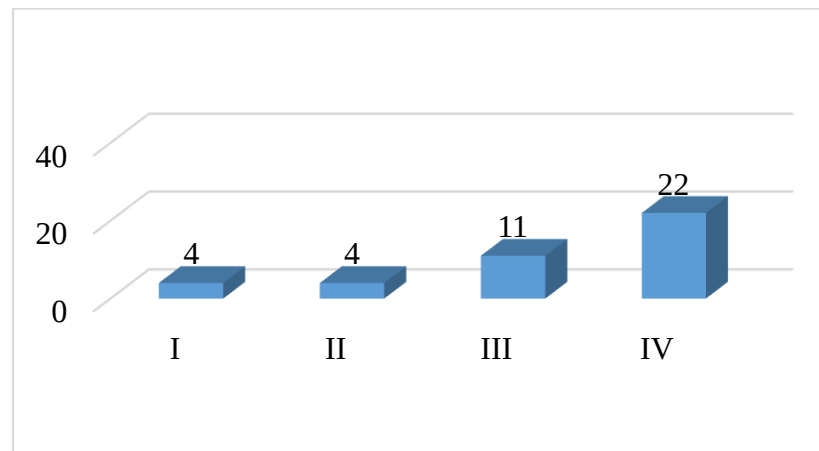


Рис. 2.17. Динаміка розподілу кількості прийнятих на роботу державних службовців за категорією «А» протягом I – IV кварталів 2019 року

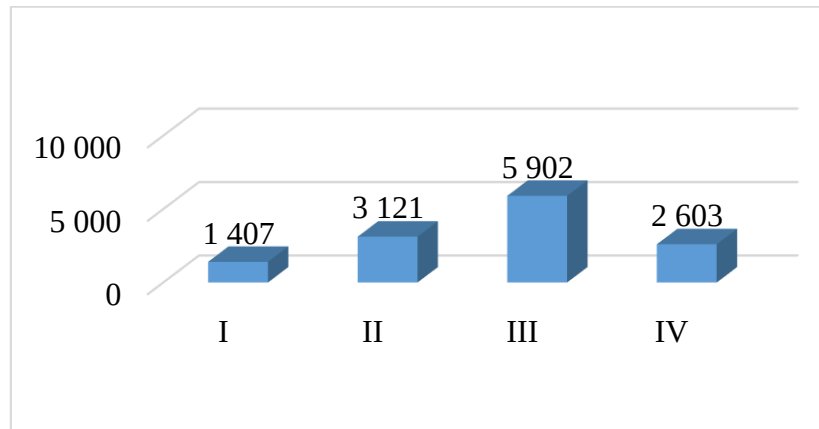


Рис. 2.18. Динаміка розподілу кількості прийнятих на роботу державних службовців за категорією «Б» протягом I – IV кварталів 2019 року

Джерело: складено на підставі [147]

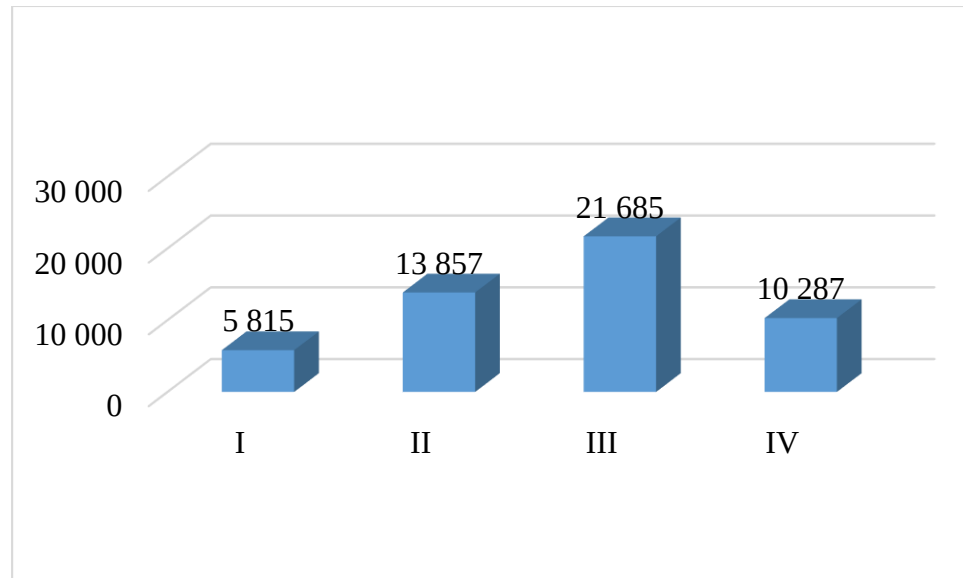


Рис. 2.19. Динаміка розподілу кількості прийнятих на роботу державних службовців за категорією «В» протягом I – IV кварталів 2019 року

Джерело: складено на підставі [161]

З рис. 2.17 можна побачити, що динаміка розподілу кількості прийнятих державних службовців за категорією «А» протягом I – IV кварталів 2019 року демонструє стійку тенденцію до їх збільшення. Зокрема, у IV кварталі їх кількість стала вдвічі більшою.

Щодо динаміки розподілу кількості прийнятих на роботу державних службовців за категорією «Б» протягом I – IV кварталів 2019 року, то рис. 2.18 свідчить про їх збільшення протягом I – III кварталів. Однак у IV кварталі зазначений індикатор продемонстрував зменшення у 2,2 рази.

Відносно динаміки розподілу кількості прийнятих на роботу державних службовців за категорією «В» протягом I – IV кварталів 2019 року, то з рис. 2.19 можна побачити аналогічну ситуація – протягом I – III кварталів 2019 року

спостерігається тенденція до збільшення їх кількості. Однак у IV кварталі 2019 року значення цього індикатора зменшилося у 2,1 рази.

Далі, у табл. 2.15 та на рис. 2.20 – 2.22 показано розподіл звільнених державних службовців за їх категоріями протягом I – IV кварталів 2019 року.

Таблиця 2.13

Динаміка розподілу кількості звільнених державних службовців за їх категоріями протягом I – IV кварталів 2019 року

Категорія посад державних службовців	Квартал 2019 року			
	I	II	III	IV
«А»	7	3	21	27
«Б»	1 260	3 497	5 844	4 781
«В»	5 197	12 868	20 289	18 244

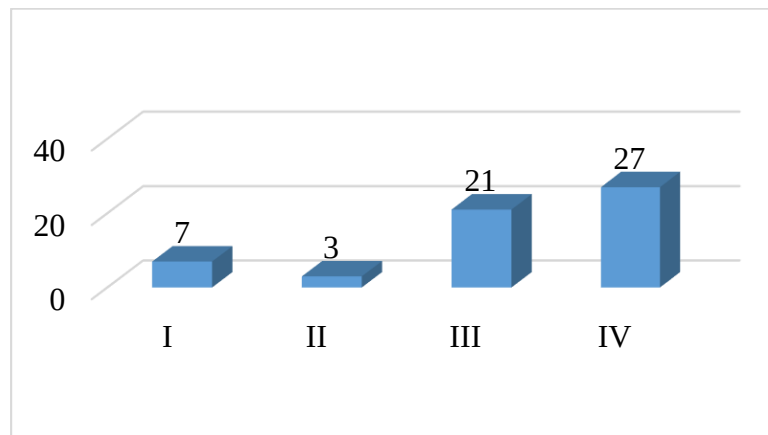


Рис. 2.20. Динаміка розподілу кількості звільнених державних службовців за категорією «А» протягом I – IV кварталів 2019 року

Джерело: складено на підставі [161]

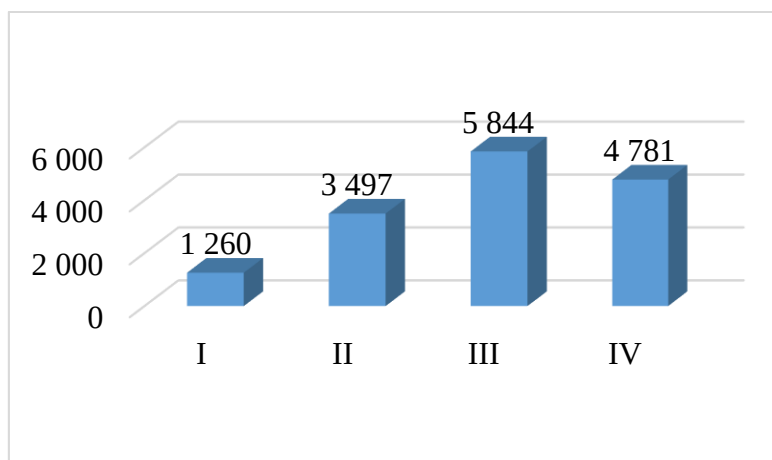


Рис. 2.21. Динаміка розподілу кількості звільнених державних службовців за категорією «Б» протягом I – IV кварталів 2019 року

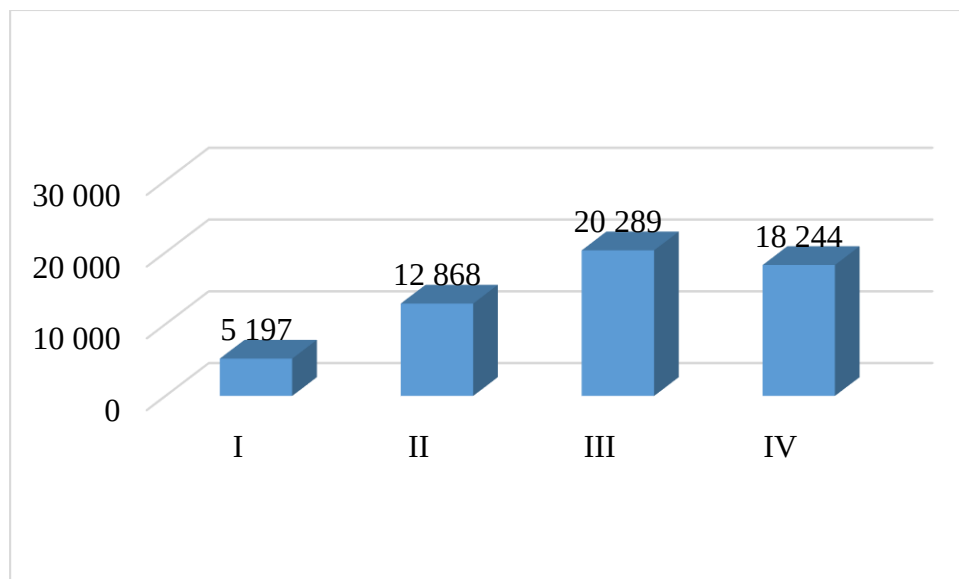


Рис. 2.22. Динаміка розподілу кількості звільнених державних службовців за категорією «В» протягом I – IV кварталів 2019 року

Джерело: складено на підставі [149]

З рис. 2.20 можна побачити, що динаміка розподілу кількості звільнених державних службовців за категорією «А» протягом I – IV кварталів 2019 року демонструє стійку тенденцію до їх збільшення окрім II кварталу.

Щодо динаміки розподілу кількості звільнених державних службовців за категорією «Б» протягом I – IV кварталів 2019 року, то рис. 2.21 свідчить про їх

збільшення протягом I – III кварталів. Однак у IV кварталі зазначений індикатор продемонстрував зменшення на 18,2%.

Відносно динаміки розподілу кількості звільнених державних службовців за категорією «В» протягом I – IV кварталів 2019 року, то з рис. 2.22 можна побачити аналогічну ситуація – протягом I – III кварталів 2019 року спостерігається тенденція до збільшення їх кількості. Однак у IV кварталі 2019 року значення цього індикатора зменшилося на 10% [163, с.140].

У цілому, як результат проведеного аналізу доцільно виокремити ключові недоліки кадрового резерву державної служби України.

1. 1. Формальність впровадження існуючих програм і стратегій, декларативний формат їх спрямування.
2. Брак моніторингу результатів діяльності державної служби та її потреб.
3. Теоретичне спрямування освіти державних службовців, невідповідність рівня освіти сучасним потребам.
4. Застарілі технології планування роботи кадрів державної служби (індивідуальне кар'єрне планування, ротація).
5. Відсутність розуміння значення самоосвіти у кар'єрному процесі.
6. Відсутність кар'єрного планування на індивідуальному рівні.
7. Низький рівень заробітної плати.
8. Відсутність мотивації у працівників державної служби для персонального розвитку та розкриття власних можливостей.
9. Брак системності в експертному оцінюванні добору кадрів та просування по службі.
10. Недостатня дієвість кадрового резерву.

У підсумку вказані недоліки стають джерелом загроз, які є наслідком неефективності функціонування державно служби у цілому, зокрема, таких:

- низький рівень престижу, іміджу державних служби;
- високий рівень плинності кадрів;

- відсутність у молоді бажання працювати в державній службі;
- надання адміністративних послуг на низькоякісному рівні;
- зниження громадської довіри до роботи органів державної влади та місцевого самоврядування;
- формалізація процесів навчання;
- корупційні прояви;
- декваліфікація персоналу [157].

Висновки до другого розділу

1. Показано, що у більшості розвинених країн офіційний інститут кадрового резерву на державній службі відсутній, проте використовуються ефективні технології, що забезпечують відбір кадрів на державну службу, а також приплив до корпусу чиновників з різних верств суспільства, організацію просування по службі, і цей досвід можна використовувати в сучасних українських умовах.

2. Зазначено, що представляється необхідним розробка та впровадження нормативно-правового акту загальнодержавного рівня, який повинен регулювати та формувати наступні питання:

- цілі, основні завдання і принципи формування кадрового резерву на державної служби України;
- джерела формування кадрового резерву державної служби України;
- основні етапи та процедури формування кадрового резерву державної служби України;
- особливості та порядок формування кадрового резерву державної служби України;

- основні напрями роботи з кадровим резервом державної служби України;

- порядок заняття з посади державної служби осіб, які перебувають у кадровому резерві державного органу;

- порядок виключення з кадрового резерву тощо.

3. Виокремлено ключові недоліки відсутності кадрового резерву державної служби України:

- формальність впровадження існуючих програм і стратегій, декларативний формат їх спрямування;

- брак моніторингу результатів діяльності державної служби та її потреб;

- теоретичне спрямування освіти державних службовців, невідповідність рівня освіти сучасним потребам;

- застарілі технології планування роботи кадрів державної служби (індивідуальне кар'єрне планування, ротація);

- відсутність розуміння значення самоосвіти у кар'єрному процесі;

- відсутність кар'єрного планування на індивідуальному рівні;

- низький рівень заробітної плати;

- відсутність мотивації у працівників державної служби для персонального розвитку та розкриття власних можливостей;

- брак системності в експертному оцінюванні добору кадрів та просування по службі.

4. Підкреслено, що недоліки через відсутність кадрового резерву державної служби України стають джерелом загроз, які є наслідком неефективності функціонування державно служби у цілому, зокрема, таких:

- низький рівень престижу, іміджу державних служби;

- високий рівень плинності кадрів;

- відсутність у молоді бажання працювати в державній службі;

- надання адміністративних послуг на низькоякісному рівні;

- зниження громадської довіри до роботи органів державної влади та місцевого самоврядування;

- формалізація процесів навчання;

- корупційні прояви;

- декваліфікація персоналу.

5. Виділено основні проблеми у сфері формування кадрового резерву державної служби України:

- формальність кадрового резерву державної служби, яка обумовлена або не використанням кадрового резерву за основним призначенням, тобто для заміщення вакантних посад, або формуванням кадрового резерву на свій розсуд без урахування вимог, що пред'являються діючим законодавством;

- слабка зацікавленість в зарахуванні до кадрового резерву з боку осіб, які не є співробітниками органів державної влади та місцевого самоврядування;

- практика планування індивідуального професійного розвитку і реалізації відповідних програм розвитку осіб, які перебувають в кадровому резерві державної служби, вкрай обмежена, а для осіб, які не є державними службовцями, практично нульова;

- відсутність однаковості і системності в роботі з формування кадрового резерву державної служби, що багато в чому обумовлено тим, що немає чітких правових критеріїв і методичних вказівок, які визначають методи роботи, технологію створення і використання кадрового резерву державної служби.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Підвищення ефективності організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні

Підвищення ефективності роботи органів державної влади є одним з головних завдань, яке поставлено перед державою. Висококваліфікований та мотивований персонал є основою для досягнення цієї мети. Але високопродуктивна робота службовців залежить не тільки від якісного складу персоналу, але і від управління цим складом, розкриттям його професійного потенціалу та професійного досвіду. Проблема формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби набула особливої актуальності на сьогодні.[105]

Виробітку організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах перехідного періоду припускає створення в структурі органів влади і управління центральної несної конструкції (ієрархії суб'єктів), що формують, координують і контролюють кадрову діяльність на державному і регіональних рівнях. Організаційний механізми розвитку кадрів державної служби України представляємо як погоджену сукупність законодавчих і нормативних положень, структурно- організаційних і технологічних засобів, форм і методів, що забезпечують якісні зміни професійного потенціалу кадрів органів державної влади

Першочергове значення в управлінні кадрових процесів і стосунків є використання механізмів, умов, сприяючих розвитку людини, її реалізації як

професіонала, що припускають глибоку добровільну залученість індивіда в трудовий процес, створюють його соціально-трудова мотивацію.

Велике значення тут набуває показник рівня задоволеності роботою державних службовців, за допомогою якого, можна визначити стан середовища протікання кадрових процесів, міри задоволеності працівників умовами діяльності, формами і способами праці, мірою самореалізації. Дослідження виявило досить високу міру задоволеності працею серед державних службовців, і ці показники, судячи з результатів соціологічних досліджень останніх років, знаходяться фактично на одному рівні.

Особистий приклад керівників в дотриманні прийнятих в державному органі норм діяльності, в найбільшій мірі сприяє раціональній організації роботи. Раціональній організації роботи державного органу сприяють також впровадження керівництвом ефективних організаційних технологій, відбір і просування кадрів відповідно до цінностей державної служби, допомога новим працівникам в їх адаптації на державній службі [118].

Таким чином, зміна форм і способів управлінського впливу, висока правова культура керівника, по суті, залишаються основними чинниками оптимізації кадрових процесів і стосунків в конкретних органах влади і управління. Зміна умов і змісту праці, приведення в оптимальний стан кваліфікації працівників і професійних вимог, визначення способів і технологій професійної самореалізації службовців здатне понизити рівень незадоволення роботою.

У визначенні напрямів кадрових процесів, в системі державної служби важливе місце займають інтереси і мотиви державних службовців. Високий відсоток державних службовців, що керуються прагненням забезпечити перспективи свого службового росту (34,594), прагненням повніше реалізувати свої професійні якості (29,994), прагненням зайняти престижне місце в суспільстві (28,20/0), бажанням принести користь суспільству, державі (25,194).

Аналіз мотивів вступу громадян на державну громадянську службу підтверджує незмінне впродовж останніх років переважання реалізації особистих інтересів над громадськими. Можливо, такий стан речей пов'язаний з природою державної служби такою, що забезпечує і що здійснює державну владу і з прагненням індивідів до володіння владою [31, с.346].

У рішенні цих завдань важко переоцінити значення ефективної державної кадрової політики як соціального інституту і успішного функціонуючого механізму її реалізації. Створення організаційного механізму припускає, щоб в системі кадрової діяльності на усіх рівнях управління були створені структури, що спеціально займаються на більш високому технологічному рівні реалізацією кадрової політики (комітети, департаменти, служби управління персоналом).

Слід визначити статус суб'єктів кадрової діяльності, їх завдання і функції, покласти на них обов'язки по веденню банку кадрової інформації, прогнозуванню і плануванню потреби в кадрах, організації на рівні сучасних вимог роботи по формуванню, використанню і професійному росту усіх працівників, їх обліку і аналізу якісного складу.

Крім того, необхідно провести кардинальну перебудову системи професійної ідентифікації кадрів, включаючи професійний вибір кадрів, професійну адаптацію, професійну корекцію, професійну підготовку, встановлення чіткого порядку посадових призначень службового зростання, що забезпечить становлення системи професійного руху кадрів усіх рівнів.

Організаційний механізм кадрового потенціалу державної служби в Україні не може діяти без використання сучасних вітчизняних і зарубіжних методик роботи з кадрами, включаючи технології встановлення відповідності працівників характеру виконання посадових обов'язків; оцінки ефективності їх праці; створення мережі «центрів оцінки» професійних, ділових і особових якостей персоналу : регулярне проведення кадрових моніторингів з метою

виявлення спонукальних і стримуючих чинників службового просування працівників апарату органів влади і управління.

Підвищення ефективності організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби можливе тільки при відповідному науковому забезпеченні, що передбачає розробку методологічних основ і категоріального апарату державної кадрової політики.

Відсутність такої державної політики, як цілісної системи у сфері державного управління, дуже негативно позначається на результатах громадського розвитку [17].

Однією з найважливіших причин такого стану справ є управління взагалі і створення умов для ефективного управління професійними можливостями людини в суспільстві і організації зокрема.

Ще актуальнішою затребуваність науки має бути для покращення організаційного механізму у сфері державної служби. І для цього є досить причин. У демократично орієнтованому у своєму розвитку суспільстві, державна кадрова політика може будуватися тільки на пріоритеті ідей діяльного підходу, тобто залучення до державного управління професіоналів. З цих позицій не важливо до якої партії або команди належать професіонали, якщо вони працюють на громадські інтереси, а механізм затребуваності їх професійного досвіду має надійну правову базу.

Професійний розвиток державних службовців - це один із стрижневих чинників ефективності системи державної служби, саме професіоналізмом службовців обумовлюється її дієвість. Як вважає дослідник В. В. Черепанов, «професійний розвиток — це вдосконалення службовців в службово-кваліфікаційному та посадовій відношенні. Це Пріоритетний напрям формування кадрового складу державної служби, так як основна вимога, що пред'являється до працівника, - його професіоналізм і компетентність. Вони

складаються зі знань, умінь, навичок, а також, перш за все, з рівня його професійної освіти ».

Тому сьогодні є об'єктивні обставини, які обумовлюють потребу в розробці теоретичних моделей державної кадрової політики. Це продиктовано динамічними, якісними змінами змісту праці в державному управлінні, надбання ними професійного характеру[43, с.90].

Завданнями першорядної ваги є:

- визначення закономірностей і нових тенденцій в кадрових процесах;
- / визначення громадської потреби в кадрах на державному і регіональних рівнях; / внесення рекомендацій по своєчасному коригуванню кадрової політики і кадрових програм.

Нині гостро встала проблема формування і розвитку системи підготовки, перепідготовки, і підвищення кваліфікації створення сприятливих умов для посадового росту державних службовців.

В Україні створена єдина система безперервної освіти. Вона спрямована на оволодіння громадянином певними знаннями і навичками по конкретній професії і спеціальності. Основний шлях здобуття професійної освіти представляє навчання в професійній установі професійної освіти (на базі повної або неповної середньої освіти). Практикується підготовка працівників на виробництві, а також курсове навчання. Працівники підприємств, установ, організацій оновлюють і поповнюють отримані ними професійні знання і навички в установах по перепідготовці і підвищенню кваліфікації, які разом з учбовими закладами входять в єдину систему безперервної освіти, створену в Україні.

Метою професійної освіти кадрів і, передусім, керівних, являється підвищення професійних знань, вдосконалення ділових якостей, необхідних для ефективного управління службовою діяльністю очолюваного органу

(підрозділи) в складних умовах сучасної економічної і соціальної обстановки, для виховання і навчання підлеглих.

Досягнення цієї мети припускає рішення наступних основних завдань :

- здійснення управлінської підготовки керівних кадрів, що становлять ядро їх додаткової професійної освіти і що забезпечує кваліфіковане виконання функцій керівництва, передусім — організації очолюваного органу;
- підвищення рівня професіоналізму керівників в роботі на основних напрямках діяльності з урахуванням їх спеціалізації і вимог, що пред'являються, по передбачуваній або займаній посаді;
- підвищення правової культури оволодіння знаннями, необхідними для забезпечення законності в діяльності очолюваного органу і реалізації адміністраторських функцій керівника;
- вдосконалення психолого-педагогічної підготовки в інтересах навчання і виховання підлеглих, формування згуртованого службового колективу, умілого використання психолого-педагогічних методів і засобів дії, що управляє;
- розвиток загальної і політичної культури, поповнення в цій галузі знань слухачів, необхідних для ефективної організації службової діяльності на дорученій ділянці.

Перед закладами вищої освіти України стоять завдання розробки та переробки освітньо-професійних програм і технологій, підготовки підручників, навчально-методичних посібників і наочних засобів. Створення видавничої бази, яка б забезпечувала потреби в літературі навчальних закладів, пов'язаних з підготовкою державних службовців, їх самоосвітою. Надати можливість державним службовцям придбати повний набір навчальної літератури, необхідної для оволодіння спеціальністю. Зміст підручників повинен бути органічно адаптований до особливостей державної служби з урахуванням

сучасних викликів часу і нових вимог, що представляються до професіоналізму державного службовця, рівня його освіти і етики.

Підвищення кваліфікації вищого ешелону державних службовців слід організувати не лише в нашій країні, але і на базі зарубіжних навчальних закладів, тих, де накопичений значний досвід роботи по диференційованому, попереджуючому навчанню кадрів.

Для створення ефективної системи вивчення кадрів потрібна установа державного і регіональних банків кадрової інформації. Використання бази даних дозволить в центрі і на місцях перейти до планових заходів з підготовки і перепідготовки кадрів на основі державного замовлення.

З урахуванням модернізації роботи органів державної влади України вимоги щодо професійного розвитку і додаткової професійної освіти держслужбовців стають особливо актуальними. Брак професіоналізму, компетентності та обізнаності службовців має бути вирішене при формуванні системи управління кадровим складом службовців.

Таким чином, регулярне підвищення кваліфікації та професійна перепідготовка - це юридично обов'язкова частина і елемент проходження державної служби державним службовцям в будь-якому державному органі [34].

В рамках діючої системи управління державної служби підвищення рівня професійних знань і досвіду безпосередньо впливає на кар'єрне зростання, успішне проходження атестації, отримання позачергових класних чинів, застосування виплати заохочувального і стимулюючого характеру. Однак, не завжди успішність і наявність різних сертифікатів про підвищення професійних знань впливає на зростання компетентності службовця в силу його певних психологічних і соціокультурних особливостей і кількість дипломів не завжди відображає справжні знання. Одним з основних аспектів проходження служби є прищеплення службовцю бажання постійно удосконалювати свої знання і

навички. Кадрова служба повинна надавати можливість вибору напрямків зростання професіоналізму безпосередньо службовцю. Саме він знає реальні свої сили і оцінює перспективи свого зростання. Але завданням кадрової служби органу повинна стати оцінка його професіоналізму і відстеження можливих етапів побудови його кар'єри. При цьому кар'єрне зростання службовців повинне здійснюватися на базі певних принципів (Таблиця 3.1.)[44].

Таблиця 3.1

Основні принципи кар'єрного зростання

Принцип	Зміст	
Безперервність	жодна з досягнутих цілей в кар'єрі не може бути остаточною або служити приводом для зупинки. Просування по службі може сповільнюватися або перериватися у зв'язку з раптово виникаючими труднощами, в тому числі кризового характеру. Необхідно завчасне створення ресурсного резерву.	
Осмисленість	Будь яка кар'єрна дія повинна бути доцільною, здійснюватися згідно індивідуальним і загальним цілям. знання загальних	

	цілей і особливостей руху забезпечує оптимальність вибору маршруту і тактики його проходження. Проблеми розрішаються результативно, якщо розкриті їх джерела і складові та визначений план системного впливу на них.	
Відповідність	в будь-якому просуванні є лідери і відстаючі. Успішна кар'єра - це просування в групі лідерів.	
Помітність	співзвучний принципу відповідності і говорить про важливості бути поміченим, відзначеним оточенням якомога раніше, що забезпечить широке «кар'єрне поле».	
Маневреність	прямолінійний рух можливий тільки на вільному від інших суперників кар'єрному шляху, а в реальних умовах такого не буває. слід вміти	

	розширювати свої можливості, відкривати для себе і своєї кар'єри нові сторони і можливості	
Економічність	кар'єрний шлях довгий, а для деяких - це все життя, тому важливо правильно розподіляти сили, співвідносити свій кар'єрний рух з реальними можливостями.	

Кар'єра повинна розглядатися як результат усвідомленої позиції і діяльності людини у сфері службової діяльності, пов'язаний з посадовим або професійним зростанням.

Питання професіоналізації кадрового потенціалу державної служби - це в тому числі і особливо, питання радикальних змін в системі професійної освіти, в якій потрібен прорив. Цей прорив повинен включати [56, с. 99]:

- по-перше принцип забезпечення загальної професіоналізації кадрів і визначати їх новий вигляд;
- по-друге, спиратися на принцип перманентного нарощування професійної компетентності від рівня початкового професіоналізму до висоти максимальної компетентності;
- по-третє, втілюватися в розмежуванні професіоналізації по лінії спеціалізації і професіоналізації по шляху отримання освіти на рівні другої професії;
- по-четверте, повинен здійснити новий рівень формування знань, який досягається не за рахунок організації навчання по стандартному набору

навчальних дисциплін, а на основі запитів і побажань замовника навчання і результатів вхідного тестування контингенту;

- по-п'яте, скоротити, а в перспективі виключити загальноознакомлювальний і коментаторський підхід в організації навчального процесу за рахунок інтенсифікації навчання застосуванням активних форм і методів;

- по-шосте, змістити зусилля в підготовці кадрів в сторону вироблення нового управлінського мислення, концептуального розуміння горизонту соціального управління, цілісного уявлення суті і змісту професійних компетенцій на державну службу;

- по-сьоме, забезпечувати формування випереджальних знань в області економіко-управлінсько-психолого-правового розвитку із забезпеченням вимоги їх напіврозпаду хоча б на рівні не менше 5 років;

- по-восьме, демократизувати фундаментальне наукове додаткове професійне навчання за рахунок створення в освітньому процесі атмосфери взаємного партнерства між слухачами та викладачами;

- по-дев'яте, інтенсифікувати процес збільшення знань шляхом глибокого занурення слухачів в ускладнюючий об'єм знань.

Ефективність організаційного механізму підвищення ролі кадрового потенціалу державної служби в Україні також залежить від рівня матеріально-фінансового забезпечення персоналу. А це в першу чергу пов'язано з підвищенням престижності праці працівників апарату управління і інших сфер, їх соціальною захищеністю, особливо в умовах переходу до стійкого економічного зростання [57]. Сьогодні значно посилюється роль методів впливу, що підвищують особисту відповідальність кадрів за доручену справу. Передусім це відноситься до представників структур влади : голов адміністрацій, мерів міст та ін.

Реалізація державної кадрової політики здійснюється виключно за рахунок засобів державного бюджету. Грошовий зміст більшості державних службовців ще не відповідає рівню і значущості вирішуваних ними завдань, частенько відстає від середньої величини оплати праці працівників інших секторів економіки. Таке положення збільшує змінюваність кадрів державної служби і неукомплектованість вакантних посад, не сприяє підвищенню їх відповідальності за своєчасне і якісне виконання посадових інструкцій і зацікавленості в професійному зростанні. Не виділяються достатні кошти на проведення конкурсного відбору, проведення кваліфікаційних іспитів і роботи з резервом кадрів, навчання державних службовців територіального рівня [67, с.115].

На нашу думку має бути продовжена робота з ліквідації необґрунтованої різниці в грошовому забезпеченні державних службовців аналогічних посад між різними державними органами влади і управління.

Проаналізувавши в дослідженні компоненти організаційного механізму підвищення ефективності кадрового потенціалу державної служби, наявні в науковій літературі, автор вважає їх не повними. Поза увагою вчених залишається такий напрям як інформаційне забезпечення.

Інформаційне забезпечення здійснюється шляхом реалізації системи організаційних, методичних і інтелектуальних видів діяльності зі збору, аналізу, зберігання і використанню відомостей про працюючу в системі державних органів виконавчої влади людину або підготовку до вступу на державну службу. Інформаційне забезпечення здійснюється відповідно до законодавства України, що дозволяє реалізувати принципи : захисту прав і свобод людини і громадянина; достатності інформації для інтересів державної служби; обмежень до доступності відомостей про державного службовця; уніфікації вимог до інформації; відповідальності джерела і споживача за достовірність до конфіденційності інформації [77].

У органах влади і управління повинна діяти система заходів, що дозволяє інститутам громадянського суспільства отримувати достовірну інформацію про реалізацію організаційного механізму кадрового потенціала держслужбовців у державних органах виконавчої влади, що передбачають : діяльність державного органу виконавчої влади з повідомлення громадськості про вакансії, що відкрилися. Вимогах до кандидатів, умови конкурсу на заміщення вакантних посад; взаємодія із засобами масової інформації для передачі відомостей про рух кадрів, нові призначення, принципи кадрової політики; проведенні інформаційних акцій тимчасових і довгострокових для підвищення авторитету державної служби і державних службовців; роз'яснення суспільству сенсу і принципів державної кадрової політики; організацію обміну інформацією з державними і громадськими організаціями — потенційними партнерами у формуванні кадрового корпусу державного органу виконавчої влади; отримання відомостей про принципи і практику політики в органах влади інших рівнів і гілок, а також у бізнесі і політичних організаціях для формування сучасного уявлення про кадровий потенціал і нові технології роботи з персоналом [91].

Вдосконалення інформаційного забезпечення здійснюється за наступними напрямками:

- оптимізація і уніфікація вимог до відомостей персонального характеру при вступі громадянина на державну службу у органи виконавчої влади, визначення круга необхідних даних про людину; / визначення спеціальних відомостей про людину залежно від державного органу виконавчої влади, кандидата, що приймає на службу; / забезпечення доступу до зібраних про нього відомостей, якщо це не суперечить закону; / поліпшення системи міжвідомчого обміну інформацією для проведення державної кадрової політики і реалізації кадрових технологій;

- повідомлення громадськості про практику управління персоналом у державних органах виконавчої влади;
- використання сучасних інформаційних технологій для обробки відомостей персонального характеру.

Інформаційне забезпечення має бути у взаємодії з іншим видом складової організаційного механізму організаційно - кадровим аудитом. В цьому відношенні мають бути досить чітко визначені повноваження інститутів державної влади : Президента, Уряду, Верховної Ради, міністерств і відомств. Хто з цих суб'єктів повинен на нормативній основі вирішувати питання забезпечення роботи постійних і тимчасових комісій, центрів, робочих груп, рад і інших структур в питаннях вироблення і реалізації державної кадрової політики. Хто стане замовником робіт, пов'язаних з доопрацюванням концептуальних документів і законодавчих актів [94].

Природно, що для реалізації формування кадрового потенціалу державної служби України потрібний і новий статус кадрових служб, і новий рівень підготовки професіоналів, що забезпечують реалізацію кадрової політики, але на наш погляд об'єм цієї роботи повністю входить в організаційний механізм.

Усе вищевикладене дозволяє зробити висновок, що організаційний механізм реалізації може успішно діяти тільки за наявності законодавчо-нормативної, організаційної, наукової, навчальної, методичної, матеріально-фінансової і інформаційної бази і системи функціонально-розпорядкового забезпечення кадрової політики органів державного і регіонального рівня, що займаються кадровими питаннями, і кадрів, здатних реалізувати державну кадрову політику.

Цей висновок підтверджують і дані соціологічного опитування проведені в серпень 2018 року с питанням «Як Ви оцінюєте нинішній кадровий потенціал українського суспільства»? , тільки 694 респондентів оцінили його високо, 4294 - середньо, 34,994 - низько і 17,194 - утруднювалися відповісти.

Представляє інтерес думка респондентів з цієї проблеми(см.табл. 3.2).

Якщо Ви даєте низьку оцінку кадровому потенціалу України, то в чому, по вашому, головні причини цього?

Таблиця 3.2

багато талановитих фахівців зайняті не своєю справою	59,8
змінилося відношення суспільства, громадян до чесної, ефективної праці	39,1
відбувається масовий від'їзд висококваліфікованих фахівців за кордон	34,1
нераціонально використовуються наявні кадри	33,9
інтелектуальний рівень людей падає	30,9
зруйнована система професійної орієнтації молоді	27,9
відсутня державна кадрова політика по розвитку кадрового потенціалу України	25,5
погіршилася шкільна підготовка	21,8
зруйнована система підготовки фахівців масових професій	17,6
знизився рівень підготовки студентів	16,2

Найбільше число учасників соціологічного опитування 59,894 вважають, що багато талановитих фахівців зайняті не своєю справою. Наступну позицію займає точка зору — 39,194, що змінилося відношення суспільства, громадян до чесної, ефективної праці. І все ж таки, незважаючи на серйозні провали в роботі

з апаратом органів влади і управління, що впливає на ефективність організаційного механізму, автор вважає, що «гола» критика чиновництва не супроводжується конструктивними пропозиціями з поліпшення його роботи, абсолютно непродуктивна. Країна у край потребує того, щоб її політичне керівництво, законодавча влада, відповідні громадські науки і засоби масової інформації перейшли від такої критики до обговорення і розробки заходів, здатних кардинально поліпшити стан справ в апараті органів влади і управління в центрі і на місцях. Спільна мета таких заходів повинна полягати в тому, щоб забезпечити кінець кінцем формування корпусу державних службовців, не лише що уміють ефективно вирішувати завдання, що стоять перед ними, але і щира довіра і повага з боку громадян [108].

Це надає особливу значущість в умовах виходу суспільства з кризи, його модернізації, коли потрібні неординарні, творчі дії апарату управління, а не тільки просте виконання функціональних обов'язків. Тому в основу усієї діяльності державної служби мають бути закладені принципи і механізми інноваційного управління, нових рішень, причому в першу чергу вони обов'язкові при формуванні кадрового потенціалу. Державні службовці нового типу повинні забезпечити оновлення самої державної служби, її внутрішню динаміку, висунення творчих лідерів і на цій основі використання усіх нетрадиційних ресурсів розвитку, наявних в суспільстві і доки не введених в «прорив» на шляху виходу їх кризи. Таким чином, державна служба в Україні вимальовується як інтелектуальний, духовнокультурний інститут зі складом елементів і зв'язків.

Щоб робота по вдосконаленню апарату органів влади і управління, отримала системний характер, необхідно створити на державному рівні спеціальне відомство державної служби. Воно має бути невеликим, але таким, що складається з висококваліфікованих і авторитетних фахівців з бездоганною репутацією. Його первинними завданнями могли б стати підготовка

законодавства про державну службу, впорядкування системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів державних службовців, розробка ефективніших процедур комплектування апарату з використанням конкурсних начал, оцінки праці службовців за його реальними результатами, вдосконалення системи просування по службі і, зрозуміло, всемірне використання досягнень науки і техніки в організації і діяльності адміністративних структур [125, с.69].

Слід сказати, що, незважаючи на безумовний розвиток демократичних начал в житті нашого суспільства в останні 10-12 років, у нас був явно послаблений громадський контроль за роботою багатьох ланок апарату державного управління. Такий же парадоксальний характер має і той факт, що останніми роками виявилися згорнутими деякі демократичні процедури вироблення і ухвалення найважливіших рішень на рівні міністерств і інших органів управління. Робота органів влади і управління потребує не лише раціоналізації, але і у безумовній демократизації.

На закінчення слід підкреслити, що якщо загальні успіхи в розвитку країни залежать від правильності обраного нею політичного курсу, то доля цього курсу у величезній мірі залежить від здатності управлінського апарату послідовно проводити його в життя. Це надає завданню вдосконалення апарату органів влади і управління і поліпшення складу і якості роботи армії державних службовців характер завдання первинного значення.

Головною метою державної кадрової політики являється — формування такого корпусу, який в професійному і діловому відношенні дозволяв би забезпечувати ефективне функціонування і розвиток державного апарату на усіх рівнях управління. Кадри підбираються під завдання, які ставляться владою [130, с.77].

Будь які реформи завжди потребують приход нових людей. Справжні реформи, яких гостро потребує Україна, все ще попереду. Проводити їх повинні компетентні фахівці. Забезпечити перехід до стійкого розвитку покликаний

кадровий корпус, державні службовці нового типу. З урахуванням цього кадрова політика в державному апараті в сучасних умовах покликана посилити свою соціальну спрямованість, враховуючи, що ефективність функціонування державної служби значною мірою залежить від праці кожного чиновника, від розкриття його здібностей і використання внутрішніх можливостей, від його світогляду, соціальних цінностей, законопослушання, відповідальності і поведінки. Чим глибше ми хочемо провести модернізацію державного апарату, тим більше потрібно підняти до неї інтерес у самих службовців, сформувати у них переконаність в необхідності перетворень, притягнути їх до активної участі в цих змінах. Саме на це має бути спрямована дія механізмів формування кадрового потенціалу державної служби України[134].

Оптимізація кадрового корпусу, залучення і утримання на державній службі професіоналів високого класу, що володіють сучасними технологіями управління можливо, на нашу думку, тільки при використанні усього різноманіття елементів і компонентів механізмів формування кадрового потенціалу державної служби України і їх ефективної взаємодії.

3.2. Формування сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні

Стратегічною метою державної кадрової політики є "формування і затребування кадрового потенціалу як найважливішого інтелектуального і професійного ресурсу". Це положення торкається формування і реалізації кадрової політики і кадрової діяльності в державних органах влади як центрального, так і регіонального рівнів. Аналіз практики реалізації кадрової діяльності в державних органах влади дозволяє виділити ряд проблем, рішення яких безпосереднім чином пов'язане з вдосконаленням механізму розробки і реалізації підвищення ефективності організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні.

Перша проблема - організація кадрової діяльності в органах державної влади України в умовах реформування системи державної служби. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р [146]. включає в себе повноваження, розробку і складання посадових регламентів, планування кар'єри державного службовця, проведення конкурсів, атестацій, кваліфікованих іспитів і тому подібне. Виходячи з такого об'єму функцій, необхідно розширювати штат кадрових служб і залучати до їх роботи фахівців на умовах термінових контрактів для виконання окремих завдань. Наприклад, розробка критеріїв оцінки ефективності діяльності державного службовця, оцінки ділових і моральних якостей державного службовця, розробка посадового регламенту і так далі.

Друга проблема — необхідність поновлення формування резерву кадрів. Як відзначалося вище, кадровий резерв, згідно з Законом України про державну

службу формується в порядку і на умовах, передбачених державним законом. Закон про запровадження інституту кандидатського резерву на посади державної служби полегшить організацію конкурсів на зайняття посад державної служби та зменшить бюрократію з подачею документів.

В той же час, на порядку денному стоїть питання про те, що люди, що полягають в резерві управлінських кадрів, мають необхідний досвід роботи і можуть бути включені в нього за діловими і особовими якостями, відповідно до чинного законодавства не можуть бути призначені на посади державної служби без проведення конкурсних процедур для заміщення вакантних посад державної цивільної служби. Бажано створити інформаційну базу кандидатів на посади державної служби, які пройшли всі етапи конкурсних процедур.

Третя проблема - робота з кадровим потенціалом органів державної влади. Зобов'язання якнайшвидше провести реформу державного управління, зокрема державної служби, закріплене в Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” [175] та Програмі діяльності Кабінету Міністрів України. Законодавче закріплення нових принципів державної служби, гармонізованих з європейськими принципами, є одним із завдань Плану заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 року № 1106, і Плану законодавчого забезпечення реформ в Україні, схваленого Постановою Верховної Ради України від 4 червня 2015 року № 509-VIII. Відповідно до цих постанов подальший розвиток кадрового потенціалу системи державного управління передбачає вдосконалення системи підбору, підготовки і професійного розвитку кадрів. Це можливо за допомогою вирішення наступних завдань[161]:

По перше вдосконалення планування і управління людськими ресурсами на державній та регіональній службі, що передбачає в свою чергу:

- вдосконалення механізму добору кадрового складу державних службовців та роботи з ним на основі впровадження ефективних технологій персонал-маркетингу;
- завершення формування системи безперервного професійного розвитку державних службовців;
- розробку нових програм підготовки і професійного розвитку державних службовців;
- реалізацію системи заходів, спрямованих на підвищення престижу державної служби та авторитету державних службовців;
- створення умов для підвищення ролі вищих управлінських кадрів і розвиток менеджерських навичок у вищих керівників регіону;

По друге завершення процесу впровадження системи стимулювання державних службовців на основі показників результативності їх діяльності, що передбачає впровадження компетентнісної моделі управління кадровими процесами в системі державної служби.

В той же час, кадрова ситуація в органах державної влади характеризується наявністю певних особливостей :

1) питома вага державних службовців, що мають досвід роботи в органах державної управління до 5 років (29,4%; від 5 до 10 років - 25,2%; понад 10 років - 52,4%. Це, поза сумнівом, позитивний момент в кадровій ситуації. Існує, проте, необхідність звернути увагу на службовців у віці від 30 до 41 року. Це самий працездатний вік, тому цю категорію службовців треба збільшувати і планувати їх кар'єрне зростання;

2) здоланий технократичний принцип в області підбору і ротації кадрів. Пригнічуюча частина державних службовців обласної адміністрації має другу професійну освіту за спеціальностями юриста, менеджера державного управління;

3) жінки складають більшість в апараті управління - 67,8 %. На 2,7% за 12 років збільшилося число чоловіків - державних службовців. Їх частка складає 32,2 %. Проте, є серйозні диспропорції у вікових групах службовців : у віковій групі до 30 років жінок в 3 рази більше, ніж чоловіків; у групі від 31 до 40 років жінок в 4 рази більше, ніж чоловіків; у групі від 41 до 50 років жінок в 2 рази більше, ніж чоловіків; у групі від 51 до 60 років кількість чоловіків і жінок практично порівнюється; у групі від 60 років до 65 років також спостерігається рівна кількість чоловіків і жінок. Отже, в самому кар'єроздібному віці від 30 до 45 років в кадровому складі невелика кількість чоловіків, це говорить про невисокий престиж державної служби, що зберігається, для працездатних і талановитих чоловіків [175];

4) велика частина державних службовців обласної адміністрації має вищу освіту - 99,2 %. Збільшилася кількість осіб, маючих вчений ступінь - 4%.

Враховуючи вище сказане, нині потрібно комплексне рішення наступних питань :

1) прийняття пакету нових державних законодавчих актів, регулюючих питання державної служби, необхідних для ефективної дії Закону України "Про державну службу"[146]. Цей фактор стримує прийняття відповідних нормативних документів держави. Потрібні також нормативні акти, що більше чітко визначають компетенцію частини управління з питань проходження державної служби;

2) вдосконалення системи оплати праці державних службовців, оскільки сучасна система оплати праці не сприяє залученню на державну службу кваліфікованих, ініціативних фахівців і ускладнює комплектування державної служби;

3) розробка цілісної державної системи підготовки службовців і виділення на ці цілі з державного бюджету відповідних коштів;

Вдосконалення кадрової діяльності у сфері державної служби передбачає декілька пріоритетних напрямів розвитку :

- формування ефективного механізму підбору кадрів для державної служби і роботи з ним;
- вдосконалення програм підготовки і професійного розвитку державних службовців;
- оновлення і ротація складу державних службовців;
- формування кадрового резерву і забезпечення його ефективного використання;
- об'єктивна оцінка результатів діяльності державних службовців, в першу чергу при проведенні атестації або кваліфікаційного іспиту [25].

Четверта проблема — прийняття необхідних нормативних актів про державну громадянську службу і здійснення систематизованого підходу до їх розробки.

П'ята проблема - оцінка професійних і ділових якостей кандидатів на посаду державної служби при проведенні конкурсу. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів " Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби " від 25 березня 2016 року №246 конкурсна комісія має право використати конкурсні процедури з застосуванням методів оцінки професійних і особових якостей кандидатів, включаючи анкетування, проведення групових дискусій, написання реферату або тестування з питань, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків по вакантній посаді цивільної служби, на заміщення якої претендують кандидати [161].

В той же час, ця постанова фактично обмежує спектр кадрових технологій, які мають право використати конкурсна комісія. Наприклад, не включається метод психологічного тестування і деякі інші методи, вживані в кадровому менеджменті, які дозволили б оцінити психологічну підготовленість

кандидата до державної служби, визначити його особові якості, сприяючі ефективній діяльності на державній службі.

У ряді випадків доцільно планувати також і проведення заключного етапу конкурсу з вказівкою заходів по прийому і розгляду апеляцій, часу і місця їх проведення. Як правило, програма проведення конкурсу на кожну вакантну посаду державної служби окремо не складається.

Шоста проблема — методичне і науково-технологічне забезпечення проведення атестацій і кваліфікаційних іспитів. Присвоєння рангів, як правило, супроводжується складанням кваліфікаційного іспиту. При проведенні кваліфікаційного іспиту можливе ширше застосування існуючих науково-практичних методів оцінки рівня професійної підготовки з урахуванням ділових і особових якостей державного службовця.

Потрібна розробка відповідних методик з боку держави в частині визначення переліку основних питань, в рішенні яких службовець бере участь, мотивованої оцінки професійних, особових якостей і результатів професійної службової діяльності державного службовця [176].

Сьома проблема. Законом України передбачено утворення державного органу управління державною службою. Проте порядок створення цих державних органів законом не визначений, тому такого органу в регіонах доки немає. Створення такого державного органу забезпечувало б виконання координуючої ролі, надання консультаційної допомоги в розвитку системи управління державної служби.

Серед причин, що негативно позначаються на формуванні професійно-кваліфікаційного рівня держслужби, є:

- висунення кадрів по знайомству і особистій відданості;
- відсутність системної роботи з формування кадрового резерву;
- недооцінка ролі професіоналізму у формуванні кадрового резерву;
- висунення на вакантні посади осіб, що не були зараховані до резерву;

- низька якість професійної підготовки випускників деяких ЗВО.

В якості заходів, прийняття яких потрібне для підвищення ефективності державної служби, на нашу думку, є: оптимізація структури органів державного управління, заміщення посад державної служби виключно на конкурсній основі, зміцнення авторитету держслужбовця в суспільстві, підвищення ефективності професійного утворення державних службовців [183].

Домінуючими мотивами пройти професійну перепідготовку або підвищення кваліфікації службовцями мають бути: необхідність підвищення професійної компетентності і потреба працювати ефективніше, якісніше, раціональніше. Форма перенавчання або підвищення кваліфікації, повинна бути ефективніша, а не носити формальний характер, як це зачастіше буває.

Враховуючи вище виявлені пріоритетні напрями вдосконалення кадрової діяльності, можна визначити необхідність першочергового рішення наступних основних завдань :

- управління розвитком професійних якостей державних службовців;
- оновлення і ротація кадрового складу державних службовців;
- формування кадрового резерву і забезпечення його ефективного використання;
- об'єктивна оцінка результатів діяльності державних службовців, в першу чергу при проведенні атестації або кваліфікаційного іспиту.

Ці пріоритети і завдання багато в чому визначають зміст управління персоналом державної служби. В ході реалізації кадрової політики повинні застосовуватися сучасні кадрові механізми і технології при зростанні ролі і відповідальності кадрових служб державних органів.

Слід також звернути увагу на механізми затребуваність кадрового потенціалу державної служби, які обґрунтовуються як формування сприятливих умов, що припускають раціональне використання професійних

здібностей (знань, досвіду) і актуалізацію прихованих можливостей державних службовців з метою ефективного виконання службових обов'язків [196].

В першу чергу формування механізмів забезпечення реалізації затребуваності кадрового потенціалу державної служби виступає фактором оптимізації державної служби і її кадрового забезпечення.

Сучасним громадянським суспільством до державної служби пред'являються значно високі вимоги. Однак, оцінка професійної службової діяльності державних службовців ще слабо пов'язана з тим, наскільки якісно представляються в державному органі державні послуги громадянам та організаціям.

В Україні формуються нові системи територіального управління, які в найбільшій мірі повинні бути орієнтовані на реальне і стійке зростання рівня життя населення. Механізми в роботі з кадрами повинні сприяти формуванню управлінських кадрів нового типу - без цього вони не можуть бути визнані політично і соціально достатніми.

Розвиток персоналу починає грати все більш важливу роль в досягненні державною службою своїх стратегічних цілей, у міру того як змінюються діяльність і структура організації, потрібні постійні зміни в моделях поведінки персоналу. В інтересах, як організації, так і персоналу повинні вживатися послідовні зусилля, які протидіють «Моральному і фізичному зносу» робочої сили - її старіння. Забезпечення постійної відповідності рівня професійної компетенції персоналу державної і регіональної служби вимогам розвитку економіки і соціальної сфери для найбільш ефективного досягнення прийнятих цілей можливо при активній увазі до таких факторів як [199, с. 90]:

- ясне цілепокладання і чітке програмування всіх сторін діяльності на всіх рівнях управління;
- постійне накопичення професійної компетентності;
- регулярний зворотний зв'язок, оцінка діяльності;

- формування ефективної системи мотивації для працівників державної служби ;
- заохочення оновлення знань.

Використання вищевказаних чинників можливо через реалізацію відповідного альтернативного підходу до розвитку персоналу.

Перший підхід - це зовнішній найм, або кількісний розвиток персоналу.

В умовах значного безробіття, коли є можливість вибирати з великої кількості претендентів, нові форми найму робочої сили все помітніше витісняють традиційну систему. В основі більш гнучких і вигідних форм лежить визнання зростаючої значущості зовнішньої мобільності співробітників, в порівнянні з внутрішньою [204, с.69].

Наслідком зміщення акценту в кадровій роботі на зовнішні джерела найму є, по-перше, послаблення ролі такого принципу найму як стійкість відносин зайнятості; по-друге, зростання значення відносин з групами роботодавців, які в більшій мірі виходять за рамки традиційного нормативного регулювання.

Другий підхід - розвиток кар'єри. Це очевидний спосіб використання зростаючих здібностей персоналу. Співробітники проходять ряд все більш відповідальних посад, розвиваючи свої здібності і, в підсумку, виявляються на найвищому для себе посту. Задовольняючи, таким чином, прагнення до статусу організації, влади, грошей, з одного боку, і потреба організації в здатних працівниках в управлінських ланках - з іншого.

Третій підхід - це навчання і підвищення кваліфікації В основі прийняття рішення організації про необхідність витратити кошти на навчання лежить, по-перше усвідомлення того факту, що навчання може надати значний ефект на процес надання державних послуг; по-друге, віра в прискорені темпи зміни умов цієї діяльності, включаючи технологічні. Оскільки планове кар'єрне розвиток обмежена в організаціях державної служби, шанси для підвищення по

службі невеликі і віддалені, і тому важливо шукати інші напрямки використання зростаючих здібностей персоналу.

Розвиток нових економічних відносин, що намітилася тенденція переходу від лінійних і лінійно-функціональних структур управління до дивізійних, націленість на отримання готового рішення проблеми розширює можливості розвитку персоналу через спільну діяльність, через створення команд [206, с.127].

Командна організація праці - це синтез переваг малого бізнесу з програмно-цільовим управлінням в рамках державної служби. Це - четвертий підхід, підхід розвитку спільної діяльності.

П'ятий підхід - саморозвиток, або безперервний розвиток здібностей співробітника. Воно засноване на аналізі його потреб в контексті самооцінки на тлі структури основних здібностей [207, с.89]

Таким чином, процеси кадрової роботи в системі державного управління повинні будуватися на основі комплексності, цілісності і системності керуючого впливу. Вироблення прогресивної, перспективної системи, свого роду моделі системної організації кадрової роботи та управління нею, є завданням першорядної важливості. Потрібно створити механізм управління формуванням кадрового потенціалу системи соціального управління на довготривалій основі

Формування і розвиток кадрового потенціалу державної служби - процес систематичний. Кожна програма розвитку людських ресурсів державної та регіональної служби повинна бути орієнтована на вимірне поліпшення конкретних показників діяльності органів управління державного і регіонального рівня.

Отже, головним, по суті стратегічним завданням кадрового забезпечення державної служби, являється формування компактного, високопрофесійного, оптимально збалансованого і ефективного апарату органів влади на усіх рівнях.

Таким чином, виявлені особливості реалізації державної кадрової політики в органах влади і сформовані пропозиції по вдосконаленню механізму її реалізації визначають необхідність моделювання нових механізмів вдосконалення кадрової діяльності в органах державної влади, заснованих на реалізації ідеї еволюції кадрових станів.

По-перше, політичні, соціальні і економічні умови розвитку українського суспільства, що склалися, визначають необхідність вдосконалення кадрової діяльності в органах державної влади шляхом усунення наступних недоліків :

- формального підходу до формування кадрового потенціалу в органах державної влади;
- відсутність якісних процедур і критеріїв оцінки діяльності державних службовців;
- неможливість справедливого просування по службі державного службовця і планування його кар'єрного росту;
- обмежене застосування науково обґрунтованих кадрових технологій [213].

В цілях зміни негативних моментів в реалізації державної кадрової політики існує необхідність реалізації на практиці функціонально-нормативного механізму, що є поєднанням нормативного визначення функцій кадрової діяльності в органах державної влади, особливо при формуванні кадрового потенціалу органу державної влади, з відповідним організаційним управлінським забезпеченням. Таким чином вдосконалення кадрової діяльності ґрунтуватиметься не лише на основі саморегуляції, але і в основному за рахунок і "внутрішньої" і "зовнішньої" (функціонально-нормативної) дії суб'єкта, що управляє;

Нарешті механізм кадрової діяльності повинен враховувати єдність соціально-правової матерії, що об'єднує усі рівні державної влади і вживані кадрові технології.

Таким чином, вдосконалення механізмів кадрової діяльності як соціально-політичного та соціально-економічного явища можливо з використанням наступних об'єктивних індикаторів:

- кількісні показники складу державних службовців та їх динаміка;
- статовікова структура складу державних службовців; освітній рівень державних службовців; динаміка заміщення посад державної служби; динаміка проведення конкурсних, атестаційних процедур, кваліфікаційних іспитів і їх кількісні результати.

До суб'єктивних індикаторів слід віднести, передусім, результати соціологічних опитувань, інтерв'ювання державних службовців по проблемах проходження державної служби і ефективності реалізації кадрової політики [216].

Таким чином, результати аналізу документів, що регламентують процедури реалізації кадрової діяльності на державному і регіональному рівнях, і результати соціологічних досліджень дозволяють виділити декілька найважливіших напрямів вдосконалення кадрової діяльності в державі.

1) Розширення горизонту планування в області кадрової діяльності шляхом розробки системи соціальних, демографічних і економічних прогнозів, комплексної програми розвитку кадрів, регіональних цільових кадрових програм.

2) Раціональна організація процесів кадрового планування, узгодженість і ув'язка що послідовно готуються планових матеріалів, забезпечення єдності планового процесу при розробці кадрової діяльності. Важливим методологічним питанням при складанні прогнозів, програм, основних напрямів, планів розвитку кадрів являється сумісність структурних елементів (напрямів, розділів, підрозділів) цих документів, застосування в них "наскрізних" показників, характеризуючих ефективність кадрової діяльності на

всіх стадіях, спадкоємність в розробці заходів по реалізації цілей і завдань кадрової діяльності.

3) Використання програмно-цільового методу при здійсненні кадрової діяльності і розробці цільових комплексних програм по найважливіших кадрових проблемах, припускаючи участь в реалізації програми структурних ланок управління, найбільш ефективно забезпечення досягнення цілей програми, незалежно від їх галузевої приналежності. Такий підхід дозволяє здолати відомчу роз'єднаність обумовлену галузевою організацією управління.

4) Вдосконалення системи планових показників підготовки, розподілу і використання кваліфікованих кадрів припускає обґрунтування такої системи показників, яка б аналітично відбивала систему чинних соціальних і економічних законів, забезпечувала б комплексність і взаємноув'язку кадрових показників в регіонах і державі. Це одна з найважливіших проблем кадрової діяльності, оскільки від складу системи показників, їх методологічної єдності, загальної цільової спрямованості багато в чому залежить забезпечення оптимальних пропорцій, об'ємів і структури кваліфікованих державних службовців.

5) Впорядкування нормативної бази розробки кадрової діяльності припускає приведення її у відповідність з вимогами, що включають : забезпечення можливості розрахунків планових показників розвитку кадрів на всіх стадіях; забезпечення прогресивності нормативних документів на основі максимального відображення в них сучасних методів організації управління кадрами; розробку нормативів для різних структурних підрозділів органу державної влади; систематичне оновлення нормативів на основі обліку новітніх досягнень вітчизняного і зарубіжного кадрового менеджменту, прогресивних змін в науковій організації управління персоналом [205, с.89-90].

3.3. Стратегічні напрями удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

Для виконання зобов'язань, визначених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, і за результатами проведення у 2018 році експертами програми SIGMA оцінки стану державного управління, аудиту комплексної реформи державного управління Рахункової палати України, з урахуванням консультацій із заінтересованими сторонами та у співпраці з державними органами влади, у тому числі з НАДС, за участю Представництва ЄС в Україні, міжнародних експертів і представників громадськості Кабінет Міністрів України розпорядженням від 18 грудня 2018 року № 1102-р. Затвердила нову редакцію Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року та план заходів з її реалізації на 2019-2021 роки, схвалених розпоряджень Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474 [161].

На основі проведеного аналізу вдосконалення та затребуваності кадрового потенціалу державної служби автором запропоновані механізми, які являють собою систему заходів, що забезпечують можливість раціонального використання професійних здібностей, знань, досвіду державних службовців з метою ефективного виконання службових обов'язків.

Механізм діагностичної оцінки кадрового потенціалу державної служби, який являє собою процес зіставлення індивідуальних властивостей і якостей (професійних знань, навичок, умінь) державних службовців до певних вимог до займаної посади (цілі, професійні критерії, опису діяльності).

Механізм планування розвитку кадрового потенціалу державної служби, який виступає процесом визначення потреб органів державної служби в необхідній кількості державних службовців і відповідної кваліфікації з метою

формування і раціонального використання кадрового потенціалу конкретних органів державної влади.

Механізм формування кадрового потенціалу державної служби на перспективу визначає процес створення якісно нового типу державних службовців (за допомогою отримання професійної освіти, придбання та узагальнення професійного досвіду) під що створюється організаційну структуру в системі державної служби [217, с.105].

Механізм відтворення кадрового потенціалу державної служби спрямований на забезпечення безперервного процесу збільшення професійних знань, навичок, умінь державних службовців шляхом підвищення їх кваліфікації, проходження професійної підготовки та перепідготовки, а також розвитку їх творчих здібностей.

В процесі удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби можна умовно виділити три основні етапи.

На першому етапі робиться обґрунтування мети розвитку кадрового потенціалу держави і формування складу структурних ланок, що забезпечують досягнення цієї мети. При цьому, кадрова діяльність повинна сприяти досягненню кінцевої мети - якнайповнішого задоволення громадських потреб у формуванні, підготовці і використуванні кваліфікованого персоналу органу управління.

Для визначення кінцевого результату кадрової діяльності можливо використання способу структуризації мети, припускаючого побудову «дерева» цілей, що реалізуються у рамках цієї кадрової політики. Сукупність цілей може включати:

- забезпечення проведення наукових досліджень в сфері кадрової політики і кадрової діяльності. Розвиток мережі науково-дослідних центрів. Обґрунтування переліку і об'єму науково-дослідних робіт в області формування, підготовки, розподілу і використання кадрів;

- матеріально-технічне забезпечення системи державного управління;
- забезпечення ефективної експлуатації фонду навчальних закладів, що здійснюють підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців;
- забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом органів державної влади України;
- розробка державної кадрової політики і системи її показників.

Другий етап включає розробку методичних рекомендацій з підготовки цільових програм розвитку кадрового потенціалу на державній службі. Програма розвитку кадрового потенціалу, на наш погляд, може включати:

- структуру програми;
- основні показники оцінки і планування діяльності державних службовців, диференційованих залежно від виду структурного підрозділу органу державної влади. Нижче, в таблиці, приведена рекомендована система основних показників оцінки стану кадрового потенціалу;
- аналіз початкового рівня розвитку кадрового потенціалу на державній службі. Такий аналіз може проводитися за показниками вказаної таблиці;
- розробка прогнозу розвитку кадрового потенціалу;

Система основних показників розвитку кадрового потенціалу
державних службовців в Україні

Таблиця 3.3

Показники	
Цільові показники:	Одиниця виміру
а) перспективний рівень потреби в людському ресурсі органу державної влади в розрізі вікових груп;	люд.-рік

б) перспективні нормативи навантаження державного службовця як в цілому по органу державної влади, так і по структурних підрозділах	від.-од.
Показники, що характеризують ефективність формування кадрового потенціалу :	
а) узагальнювальний показник підготовки державних службовців (обчислюється множенням чисельності фахівців, що щорічно випускаються, що розподіляються по цільових напрямках, на величину вартості їх підготовки від початку до кінця навчання);	грн.
б) базовий потенціал навчального закладу з підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців (число місць у ЗВО);	місто
в) величина матеріальних ресурсів у вартісному вираженні;	грн.
г) ефективність підготовки кадрів;	від.-од.
д) ефективність ротації кадрів.	від.-од.
Показники, що характеризують підготовку кадрового потенціалу органів державної влади України.	
а) чисельність фахівців, що готуються, в інших регіональних закладах;	від.-од.
б) чисельність фахівців, що готуються, для інших державних і регіональних орґагах влади;	від.-од.

- кількісне визначення мети розвитку кадрового потенціалу на планований період;

- визначення структурної частини програми вдосконалення кадрової діяльності, основу якої складають визначення переліку і змісту заходів з досягнення мети, їх взаємна ув'язка, встановлення термінів виконання. У цьому розділі мають бути відбиті наступні заходи: вдосконалення демографічної політики; поліпшення медичного обслуговування, охорони праці і здоров'я; підвищення ефективності підготовки кваліфікованих державних службовців і розвиток системи підготовки, перепідготовки і підвищення їх кваліфікації; підвищення ефективності використання кваліфікованих кадрів. Кожне з

вищеперелічених напрямів повинно бути обгрунтовано розрахунками і прив'язано до конкретних виконавців;

- обгрунтування ресурсної частини програми. Обов'язковою умовою розробки цієї частини програми є ув'язка кінцевих показників розвитку кадрового потенціалу з усіма видами ресурсів (матеріальними, фінансовими, технічними) [111, с.189].

На третьому етапі робиться вибір оптимального варіанту кадрової програми, яке здійснюється з урахуванням декількох початкових передумов, що забезпечують ефективність програми, що розробляється. Ефективність є властивість, властива цілеспрямованим системам, що проявляються в процесі їх функціонування по відношенню до поставлених цілей. Критерієм ефективності функціонування системи слід вважати міру (міру, вірогідність) досягнення конкретної мети, тобто надання державних послуг населенню, здійснення інших державних функцій при мінімальних витратах ресурсів. Міра досягнення цієї мети визначатиме ефективність діяльності державних службовців і, отже, раціональність складання програми розвитку кадрового потенціалу на державній службі. Зростання (зменшення) ефективності ротації кадрового потенціалу призводить до відповідного зросту (зменшенню) ефективності діяльності державних службовців там, де ці кадри використовуються, і, кінець кінцем, до росту (зменшення) ефективності роботи органу державної влади в цілому.

Отже, розвиток теорії і методології кадрової діяльності вимагає комплексного рішення проблем управління кадровим потенціалом в органах державної влади, що обумовлюється пізнанням і використанням закономірностей його розвитку, а також визначенням основних напрямів і етапів вдосконалення кадрової діяльності на різних рівнях соціальної організації суспільства [95].

До найважливіших напрямів вдосконалення кадрової діяльності належать:

- створення цільових програм розвитку кадрового потенціалу на державній службі, що ґрунтуються на комплексній системі соціальних, демографічних і економічних прогнозів;
- раціональна організація процесу розробки кадрової стратегії, заснованої на використанні сумісності структурних компонентів і "наскрізних" показників кадрових програм;
- вдосконалення методики оцінки діяльності державних службовців і показників оцінки якостей державних службовців;
- впорядкування нормативної розробки кадрової діяльності в відповідно з сучасними умовами управління.

Важливою складовою кадрової діяльності є підбір і розстановка кадрів, що включає розробку систему вимог до кандидатів на заняття конкретних посад, визначення посадових інструкцій, правил і порядку проведення конкурсів, створення необхідних гарантій і соціальних умов, що враховують мотивацію і потреби державних службовців. Розставляння кадрів, планування кар'єри повинні здійснюватися з урахуванням вимог до посади і з урахуванням професійних установок державних службовців. Потрібна подальша розробка методів оцінки професійної діяльності і визначення професійного потенціалу державних службовців, визначення методик їх оцінки [94].

Необхідно також подальша розробка методів оцінки професійної діяльності і визначення професійного потенціалу державних службовців, визначення їх правового статусу.

Результати соціологічних досліджень свідчать про позитивність очікування держслужбовців від реалізації кадрової діяльності : кадрова діяльність повинна припускати становлення державного службовця, його адаптацію в органах влади, управління його кар'єрою, забезпечити можливість

службового зростання, підвищення свого соціального статусу. Так, на питання "які чинники здатні позитивно впливати на Ваше відношення до служби"? учасники опитування відповіли так: перспективи службового зростання - 40,7%, можливість підвищення соціального статусу - 23,8%, оплата за реальними результатами праці - 20,9%, своєчасна і об'єктивна оцінка керівником результатів роботи - 35,2%, можливість професійного розвитку (навчання, перепідготовки і так далі) - 22,1%.

В той же час, в числі чинників, що перешкоджають цим прагненням, названі: небажання багатьох керівників до формування кадрового резерву за рахунок власних співробітників - 15,9%, відсутність продуманої системи управління кар'єрою держслужбовців - 23,8%, суб'єктивізм начальства при службовому просуванні - 9,9% [161].

У рішенні цих проблем відкривається широкий простір для інноваційної діяльності. Інноваційний підхід до кадрової діяльності припускає застосування нових методів в організації праці державних службовців, розробку нової кадрової стратегії органу державної влади, впровадження сучасних засобів обчислювальної техніки і документообігу, зміну організаційних структур, нововведення в використанні режиму робочого часу.

При управлінні інноваційним розвитком кадрового потенціалу органу державної влади вдосконалення кадрового потенціалу починають виступати компетенція і мобільність персоналу. Окрім вдосконалення компетенції персоналу потрібно виробляти у керівників і службовців такі якості, як оригінальність, прихильність цілі, прагнення до самоудосконалення, самокритика, гнучкість розуму і почуття гумору, незалежність від чужої думки, сумнів, терпимість в проблемних ситуаціях.

Однією з таких інноваційних технологій, які можливо застосовувати на державній службі, є впровадження інституту «допомоги новим співробітникам в освоєнні їх функцій». Допомога новим співробітникам є

одним із заходів по вдосконаленню кадрів, оскільки невдалий старт в перші дні і тижні трудової діяльності може призвести до негативних наслідків.

Для цього необхідно розробити програму допомоги новим співробітникам в освоєнні їх функцій. Мета і завдання програми представлені в таблиці 3.4

Цілі і завдання програми допомоги новому співробітникові

Таблиця 3.4

Цілі програми	Завдання програми	Дії
1. Швидке освоєння службовцем передбачених посадовим регламентом функцій	1. Ознайомлення з новим місцем роботи, колективом, обстановкою	1. Представити службовця колективу, колегам, керівникам, співробітникам інших відділів, з якими він буде контактувати
2. Прояв службовцем своїх здібностей і навичок	2. Передача необхідних знань, методів, ознайомлення з робочим процесом	2. Проінформувати про цілі, норми і цінності організації
3. Ідентифікація службовця з цілями органу влади і структурного підрозділу	3. Ознайомлення з нормативно-правовою базою, що стосується виконуваних функцій	3. Ознайомити із задачами, які службовець повинен буде вирішувати
4. Наявність стимулів до співпраці і хороший моральний настрій службовця	4. Забезпечити настрій працівника на якісного виконання посадових обов'язків	4. Ознайомлення з системою оплати і по-ощрення праці, традиціями колективу

На першому етапі реалізації програми допомоги новим співробітникам доцільне інформування колег нового співробітника про те, що він собою представляє (ім'я, місце колишньої роботи), які його функції, де його робоче місце.

З іншого боку, новий співробітник повинен ще до вступу на роботу скласти уявлення про зміст і умови праці. Тому ще до початку своєї нової трудової діяльності працівник повинен ознайомиться з місцем роботи, поговорити з майбутніми колегами.

Кожен новий працівник приходить зі своїми уявленнями і надіями. Тому слід завчасно з'ясувати:

- чого чекає від нового співробітника його начальник;
- чого чекає від нього організація;
- які уявлення про роботу має новий співробітник.

З'ясування цих питань - передумова того, що співробітник набуде упевненість в собі і обидві сторони залишаться задоволені один одним. Недостатня попередня інформація і невинновдані очікування можуть в кінцевому рахунку привести до того, що працівник не відчуватиме свого зв'язку з організацією і з виконуваними нею завданнями [10, с.78].

Допомога новим співробітникам включає і програму навчання, придбання необхідних для виконуваних функцій знань і навичок. Програма навчання або підготовки нових працівників складається завчасно, усі її учасники мають бути інформовані про неї заздалегідь. При розробці програми слід вирішити, хто із співробітників відповідає за навчання на робочому місці, за передачу теоретичних і практичних знань.

Програма навчання повинна ґрунтуватися на аналізі завчасної підготовки і досвіду нового працівника. Тому в процесі навчання слідує:

- враховувати колишній досвід працівника;
- активізувати працівника, дати йому можливість проявити самостійність;
- розділити процес навчання на різні етапи, дозувати інформацію, враховувати індивідуальні плани навчання;

- контролювати, чи правильно зрозумілі цілі навчання і інформація, що повідомляється [12].

Начальники, колеги і куратори нового працівника повинні також пройти навчання, темою якого є підготовка нових службовців до виконання їх функцій. Центральними питаннями навчання для начальників і кураторів мають бути наступні:

- як забезпечити процес включення в роботу нового співробітника, особливо в перші дні;
- як мотивувати нового службовця;
- що робити у тому випадку, якщо бракує стимулів;
- що означає консультування і супровід нового службовця;
- як поступати в проблемних ситуаціях.

В процесі адаптації нового службовця повинні поступово впроваджуватися і елементи управління кар'єрою. Управління кар'єрою припускає наявність індивідуальних планів службової кар'єри, гласність вакантних посад, організаційне, матеріальне і моральне забезпечення виконання індивідуальних планів кар'єри і загальних планів державного органу по розвитку кар'єри службовців (кадрова стратегія органу виконавчої влади), координація виконання. Планування кар'єри в системі державної служби включає два структурні елементи: індивідуальні плани кар'єри державних службовців; плани державних органів по їх професійному і посадовому розвитку [26].

Для управління кар'єрою необхідно створювати спеціалізовані підрозділи, зокрема, центри консультування по проблемах посадового просування. Завданнями таких центрів має бути надання допомоги державним службовцям в адаптації до нової посади, роз'яснення не лише переваг, але і негативних сторін управлінської діяльності, можливих негативних наслідків посадового просування. Центри можуть створюватися як на рівні конкретних

державних органів, так і в структурі регіональних органів по управлінню державною службою.

Слід враховувати, що розвиток управлінської кар'єри передбачає проходження певних стадій, етапів - навчання професії; включення в трудову діяльність, досягнення успіху, професіоналізм, переоцінка цінностей, майстерність, вихід на пенсію, облік яких потрібний при складанні кар'єрних планів.

Кар'єрні плани молодих держслужбовців характеризуються двома особливостями: відносно слабкою, нестійкою сформованістю і досить сильною моральною нормованістю з боку старших поколінь. У них, в основному, представлені концепції ідеальної професії. При цьому формування у молодих людей ідеалів професійного шляху зв'язане з досить смутними уявленнями про засоби їх досягнень.

Кар'єрні плани працівників середнього віку у більшості випадків є одноцільовими при поліваріантності засобів досягнення професійних цілей. З ростом стажу державної служби зменшується відмінність між виконуваною роботою і концепцією ідеальної професії [41].

Кар'єрні плани державних службовців значною мірою пов'язуються із зовнішніми чинниками професійного розвитку і їх відрізняють висока міра реалістичності, обґрунтованість з точки зору темпу досягнення етапів кар'єри, точності і ефективності засобів досягнення.

На стадії майстерності кар'єрні плани одноцільові і моноваріативні. Основний акцент в планах кар'єрного розвитку робиться не на власний розвиток, а на розвиток оточення, зокрема, молодих колег, на турботу про благополуччя свого органу влади.

Найбільш складною є стадія професійної кар'єри, що доводиться на вік 40 — 49 років. За відсутності чітких перспектив професійного росту для службовців на цьому етапі відзначається прояв так званого "синдрому

сорокарічних", який характеризується переоцінкою цінностей, що супроводжуються станами депресії або стресу.

Щоб правильно реалізовувати усі етапи життєвого циклу службовця, необхідно враховувати його потреби, інтереси, мотиви і орієнтації на управлінську діяльність. Задоволення потреб службовця з урахуванням його професійного росту слід розглядати як найбільш кардинальний засіб стимулювання становлення і підвищення його авторитету, як гарантію ефективної праці.

Успішність професійної кар'єри державних службовців багато в чому залежить від діяльності державного органу у сфері оцінки потенційних можливостей в професійній діяльності. Центри оцінки управлінських кадрів (у органі по управлінню державною службою) можуть виконувати наступні дії з розвитку професійного і посадового росту службовця : визначення відповідності кандидата певної посади або можливості його просування по службі, характер потреби в розвитку кандидата для успішної роботи на певній посаді або просування [44, с.145].

У методиці оцінки можуть включатися такі вправи, як: роль посередника в конфліктній ситуації, дослідницьке завдання і презентація дискусія в групі, "поштова скринька", відеотест.

Таким чином, для формування стратегічних напрямів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби України необхідно розробляти нові механізми реалізації державної кадрової політики, спрямовані на усунення таких недоліків як формальний підхід до формування кадрового потенціалу в органах державної влади і пов'язаних з цим проблем становлення, просування по службі і кар'єрного росту державних службовців. При цьому слід визнати, що найбільший ефект може бути досягнутий при впровадженні механізму реалізації державної кадрової політики [56, с.97].

У якості нового механізму реалізації державної кадрової політики можна використати функціонально-нормативний механізм, що є поєднанням нормативного визначення функцій кадрової політики в органах державної влади з відповідним організаційно-управлінським забезпеченням.

Важливо також, щоб механізми реалізації державної кадрової політики враховували єдність соціально-правової матерії, що об'єднує усі рівні державної влади і вживані кадрові технології. Також необхідно використати інноваційні кадрові технології в процесі реалізації державної кадрової політики. Одним з пріоритетів в цьому напрямі може стати використання програмно-цільового методу, що припускає створення цільових комплексних програм у найважливіших кадрових проблемах. На особливу увагу заслуговує реалізація організаційних інновацій, таких як розробка нової кадрової стратегії органу державної влади, впровадження сучасних засобів обчислювальної техніки і документообігу, зміна організаційних структур, нововведення у використанні режиму робочого часу. Потрібне поступове впровадження системи управлінської кари'єрою, заснованою на обліку індивідуальних кари'єрних планів державних службовців і планів державних органів [61, с.190]

Необхідно удосконалювати нормативно-правову базу кадрової діяльності органу державного управління, створювати умови, що дозволяють вирішувати завдання соціально - економічного розвитку території і безпосередньою діяльністю апаратів органів державної влади, включаючи можливості фінансового, матеріально - технічного і іншого ресурсного забезпечення нормальних умов праці, заробітної плати і соціальної захищеності державних службовців.

Як показав зроблений аналіз, приведення нормативної бази кадрової діяльності у відповідність з вимогами, забезпечення можливості розрахунків планових показників розвитку кадрів на всіх стадіях; висока якість нормативних документів на основі максимального відображення в них

сучасних методів організації управління кадрами; розробка нормативів для різних структурних підрозділів органів державної влади; систематичне оновлення нормативів на основі обліку новітніх досягнень вітчизняного і зарубіжного кадрового менеджменту, надасть змогу прогресивних змін в науковій організації управління персоналом.

Потрібна також консолідація зусиль із розвитку інститутів державної служби і кадрової діяльності в різних державних органах регіонів, у тому числі за гілками і рівнями влади, яка може бути забезпечена при формуванні органу з управління державної служби України, якому буде доручено здійснення управління реформою державної служби; аналіз стану і ефективності державної служби в різних державних органах, керівництво розробкою проектів законодавчих і нормативних актів з питань державної служби, здійснення контролю за реалізацією положень законодавства про державну службу, у тому числі кадрових процедур; ведення реєстрів державних службовців регіонів, керівництво процесом формування кадрового резерву державних службовців і інші функції. Створення такого органу дозволить усунути дублювання в змісті кадрової діяльності державної служби України.

Реформа державної служби протікає в руслі стохастичного процесу. Тим часом, таку масштабну подію як оновлення органів влади, професіоналізація їх кадрового складу не повинні ставити в залежність від ймовірностей і випадковостей, а повинні базувати на вивірених прогнозах і цілком передбачуваних очікуваннях. Поява масових перетворень в кадровому потенціалі державної служби не може забезпечуватися одними тільки заходами паліативної властивості, тут потрібні істотні кроки, зусилля, час і чималі витрати [78].

Економічної сили України, як ми вважаємо, достатньо, щоб вирішувати значно більший обсяг завдань дослідницького і прикладного плану стосовно формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби

Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби коригують стратегічний курсу реформ в русі до обраної мети - ось найбільш ймовірний шлях до успіху. Практику дій треба вибудувати так, щоб можна було поступово продовжувати рух до намічених рубежів, при цьому по максимуму використовувати сприятливі можливості, не піддаючи реформу сумнівним експериментам і не перетворювати її в поле поспішних і непродуманих рішень. Це тільки здається, що будь-які рішення можна легко і безболісно скасувати, повернути назад або видозмінити.

Подібна практика не має нічого спільного з науковими основами управління і не сприяє виробленню та проведення в життя більш правильної стратегії. Реальна проблема для багатьох нинішніх учасників реформених процесів полягає в тому, щоб навчитися краще поводитися зі своїми планами та рішеннями поновлення. Це мало не магістральний шлях, на якому організатори і творці перетворень можуть насправді досягти реальних позитивних результатів [89].

Висновки до третього розділу.

У сучасних умовах ефективність держави, успіх політичного та економічного розвитку українського суспільства в значній мірі залежать від вирішення найважливішого практичного завдання наведення «порядку в роботі влади», оптимізації її структури, чіткого визначення їх функцій і повноважень, відповідного кадрового забезпечення проведених перетворень і реформ. Необхідними умовами вирішення цього завдання є проведення єдиної державної кадрової політики, встановлення єдиних принципів роботи з персоналом.

Формування та реалізація кадрового потенціалу державної служби формується в умовах принципово нових соціальних відносин. Соціальні відносини розвиваються на основі взаємодії особистих, міжособистих і групових відносин з урахуванням соціального статусу кожної людини, ступеня спільності і відмінності громадян за родом занять, політичних систем, етнічної приналежності, майновим станом і іншим факторам.

Система управління державою зазнала за останні роки помітні зміни. Йдеться, перш за все, про швидкий розвиток органів державної влади і місцевого самоврядування. І хоча колишні адміністративно-командні методи остаточно не зжиті, а практика часто випереджає теоретичне і правове обґрунтування управлінської діяльності, ситуацію можна назвати досить динамічною.

На державному рівні основні цілі та пріоритети політики в органах влади і управління зводяться до того, щоб стабілізувати рівень життя працівників державного апарату, не допустити подальшого зниження їх матеріального становища і тим самим створити необхідні умови зростання духовності, освіченості і культури державних службовців. Для досягнення цієї мети необхідно створити відповідні соціальні, екоенормічні та правові умови, що стимулюють активну частину державного апарату на успішну модернізацію суспільства.

Вирішення цього завдання практично неможливо без подальшої демократизації кадрового корпусу державної служби. Демократизація є процесом затвердження демократичних принципів, встановлення і розвитку демократичного характеру кадрової політики, реформування кадрового процесу на демократичних засадах, які передбачають: гласність і відкритість в кадровій сфері. Конкурсно-вибірний підбір і призначення керівників; контроль і підзвітність органів державного управління, посадових осіб, періодичну

змінюваність управлінського персоналу державної служби. Вирішення цих проблем можливе лише на основі:

- підвищення обґрунтованості кадрових рішень та розширення їх гласності;
- формалізація методів і процедур відбору кадрів;
- розробки наукових критеріїв їх оцінки;
- затвердження наукового підходу до аналізу потреб в управлінських кадрах;
- своєчасне висуненням молодих і перспективних працівників.

Формуванню і раціональному використанню кадрового потенціалу органів влади і управління має сприяти суворе дотримання, при прийомі на держслужбу і при її проходженні, професійно-кваліфікаційних вимог, використання таких кадрових процедур, технологій і механізмів, як співбесіда, конкурсний відбір, випробувальний термін, кваліфікаційний іспит, тестування, анкетування, атестація, ефективне використання кадрового резерву, планування кар'єри і т.д.

Керівництво та співробітники кадрових служб, як суб'єкти системи кадрового забезпечення, повинні приділяти більше уваги індивідуальній виховній роботі з співробітниками. Саме індивідуальна робота з кожним новачком дозволяє виявити соціокомунікативні проблеми становлення нового співробітника, проаналізувати групові та міжособистісні взаємини в підрозділі, скорегувати мотиваційний аспект службової діяльності, професійно управляти внутріколективними конфліктами.

Одним із пріоритетних напрямків кадрового забезпечення органів влади і управління є створення нової системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, як складової частини системи освіти в Україні.

Освітня система для кадрового забезпечення органів влади і управління повинна відповідати певним вимогам. По-перше, орієнтуватися на цільову підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, бути пов'язаною з системою державної атестації та просування в державній службі.

По-друге, реалізовувати широкий спектр професійних програм в залежності від базової освіти і досвіду роботи.

По-третє, мати гнучкі форми освітнього процесу (з відривом і без відриву від основної діяльності, шляхом поєднання цих форм), забезпечувати можливість розподіленого за часом отримання освіти.

По-четверте, мати в розпорядженні розвинуту мережу освітніх установ з урахуванням потреб органів влади та управління, а також необхідною інфраструктурою, що забезпечує інтеграцію науково-педагогічного потенціалу в масштабах країни і регіонів.

Основною метою систем перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для органів влади і управління в Україні є зростання професійного рівня, підготовка управлінських кадрів нового стилю мислення, що володіють не тільки необхідними знаннями, а й навичками, вміннями, необхідними для вироблення стратегії розвитку території, які знаються на особливостях ринкової економіки, державного управління людськими ресурсами, управління конфліктами.

Підбиваючи підсумки дослідження організації навчання державних службовців на державному і регіональному рівні, можна зробити висновок про те, що за досліджуваний період проведена певна цілеспрямована робота з підвищення освітнього рівня державних службовців.

Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в умовах модернізації суспільства повиненні бути, перш за все спрямовані на розкриття людського потенціалу, наявного в нашому суспільстві.

Правильна оцінка людських можливостей, розумне використання, налагодження системи швидкої адаптації людей до кон'юнктури ринку, створення соціально-комфортних умов для самореалізації особистості повинні бути першочерговими завданнями в діяльності державних, регіональних і місцевих органів влади і управління.

Предметом особливої уваги і об'єктом безпосереднього державного управління є персонал державної служби, кадри апарату органів влади та управління. На інші кадри держава впливає, опосередковано, через відповідні демократичні та дозволені законом механізми і технології.

Нові завдання і пріоритети державної служби вимагають якісно нових моделей і структур їх кадрового забезпечення, створення чіткої системи кадрової роботи. Проведену роботу важко переоцінити, оскільки формування та реалізація кадрового потенціалу державної служби в умовах становлення нових демократичних державних відносин повинна відігравати провідну роль в державному управлінні кадрових процесів і відносин.

ВИСНОВКИ

У дослідженні запропоновано розв'язання актуального для науки державного управління завдання, розробки теоретичних засад та обґрунтування науково-прикладних рекомендацій з удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Отримані у процесі дослідження результати підтверджують загальну методологію, покладену в його основу, а реалізована мета і завдання дослідження дають можливість дійти в дисертації таких висновків:

1. Охарактеризовано механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Визначено, на основі проведеного системного аналізу, що у ході адміністративної реформи необхідно оптимізувати структуру і функції державного апарату, забезпечити підвищення ефективності управління професійним розвитком кадрів державної служби на основі поглибленого аналізу соціальних чинників реалізації кадрової політики в органах державної влади. Соціальні чинники професійного розвитку кадрів державної служби обумовлюють залежність процесу професійного розвитку службовців від соціальних умов, тенденцій і протиріч громадського розвитку, його націленість на досягнення соціально значимих результатів. Підвищення ролі професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади в процесі реформування державної служби, яке обумовлене виявленням соціальних аспектів і чинників, що впливають на професійний розвиток службовців. Це не лише припускає встановлення відповідних детермінант професійного розвитку державних службовців, але і зумовлює розробку науково обґрунтованих критеріїв визначення загальнокультурних і професійних вимог до кадрів, формування їх моральної і професійної компетентності в цілях повноцінного виконання соціальних функцій державної посади.

2. Систематизовано, на основі комплексного аналізу, зарубіжний досвід впровадження механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Обґрунтовано, що адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком державних службовців тісно пов'язана з процесом глобалізації як явища, що обумовлює освоєння сучасних підходів до вибору раціональної методології і ефективної організації професійного розвитку управлінських кадрів за кордоном. Потрібний критичний і одночасно творчий підхід до використання зарубіжного досвіду державного управління і державної служби як головний методологічний принцип його дослідження. На етапі реформування державної служби використання зарубіжного досвіду професійного розвитку кадрів управління можливо при дотриманні ряду умов. Перше — досвід, який необхідно співвіднести з історичними, соціально-економічними, політичними і культурними особливостями України, її ресурсами, можливостями і умовами реалізації у вітчизняній державній і муніципальній службі. Друге - визначення принципів, стадій і операцій з адаптації зарубіжного досвіду кадрової роботи. Третє — запозичений для застосування зарубіжний досвід необхідно максимально технологізувати.

Необхідність обліку українських умов і специфіки освоєння зарубіжного досвіду наближення професійної освіти до ринків праці припускає освоєння такої правової і соціальної категорії, як «європейський освітній простір», розширення масштабу стажувань державних службовців в зарубіжних освітніх центрах.

3. Проаналізовано інституційно-правовий та організаційний механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби в Україні. Обґрунтовано, що механізми управління професійно - кваліфікаційним розвитком кадрів державної служби як погоджена сукупність засобів і методів впливу на кадровий процес та забезпечують досягнення оптимальних характеристик кадрового потенціалу державної служби. Для забезпечення

соціальної обумовленості професійного розвитку кадрів державної служби рекомендовано вносити зміни у організаційні структури з урахуванням результатів наукового аналізу, своєчасно коригувати професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників, удосконалювати реєстр посад державної служби і зміст програм професійної освіти кадрів органів державної влади відповідно до соціальних потреб.

4. Окреслено проблеми формування та функціонування кадрового потенціалу в Україні. Виявлено, що стійкий соціально-економічний розвиток держави цілком залежить від соціальних характеристик його кадрового потенціалу. Якісне формування і розвиток кадрів органів державної влади здійснюється головним чином у рамках системи професійного навчання державних службовців. Реалізація концепції випереджаючого навчання може забезпечити вихід освіти на якісно новий рівень, можливість державним службовцям отримати елітарну управлінську освіту. Соціальний сенс професійно-кваліфікаційного розвитку кадрів управління полягає в тому, щоб повніше задіяти наявні в українській державі і суспільстві ресурси для досягнення цілей державної служби і задоволення інтересів особи. Підвищення якості управлінських кадрів державної служби у рамках реформування державної служби слід проводити, використовуючи соціальні механізми професійно-кваліфікаційного розвитку кадрового потенціалу.

5. Визначено теоретико-методологічні засади та напрями підвищення ефективності організаційного механізму кадрового потенціалу державної служби в Україні. Обґрунтовано, що в якості удосконалення реалізації державної кадрової політики можна використати організаційний механізм, що є поєднанням визначення функцій кадрової політики в органах державної влади з відповідним організаційно-управлінським забезпеченням. Важливо також, щоб організаційний механізм реалізації державної кадрової політики враховував єдність соціально-правової матерії, що об'єднує усі рівні державної

влади і вживані кадрові технології, зміг використати інноваційні кадрові технології в процесі реалізації державної кадрової політики. Одним з пріоритетів в цьому напрямі може стати використання програмно-цільового методу, що припускає створення цільових комплексних програм з найважливіших кадрових проблем. На особливу увагу заслуговує реалізація організаційних інновацій, таких як розробка нової кадрової стратегії органу державної влади, впровадження сучасних засобів обчислювальної техніки і документообігу, зміна організаційних структур.

6. Обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення інституційно-правового механізму формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Аналіз дії механізмів професійно - кваліфікаційного розвитку кадрів державної служби показав, що конституційні гарантії і права громадян повинні знайти реальне втілення в соціальних механізмах, стратегії держави по відношенню до відтворення, затребуваності і професійного розвитку як кадрового потенціалу українського суспільства в цілому, так і державної служби, зокрема.

Механізми розвитку кадрів державної служби представлені як погоджена сукупність засобів і методів, що забезпечують якісні зміни професійного потенціалу особи, а також адекватних способів його реалізації в інтересах як людини, так і органу державної влади. Ключове значення для професійно—кваліфікаційного розвитку мають засоби і методи впливу на цей процес. Змістовну частину механізмів складають кадрові технології, включаючи оцінку персоналу; професійну освіту (підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації); роботу з резервом; організацію конкурсів, стажувань; мотивацію персоналу. Соціальна спрямованість таких механізмів повинна бути конкретно визначена та уніфікована.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Державне управління: проблеми адміністративноправової теорії та практики / В. Б. Авер'янов. – К. : Знання, 2003. – 384 с.
2. Авраменко Н.В. Формування розвиток системи соціально-трудового партнерства в Україні. // Держава та регіони. – 2009. - № 2. – С. 21-30. Андрущенко, В. П. Модернізація освіти : політика і практика / В. П. Андрущенко // Педагогіка і психологія. – 2002. – № 3. – С. 12–15.
3. Адміністративно-територіальний устрій України: Проблемні питання та можливі шляхи їх вирішення: [Монографія] / С.О. Сивоконь, В.А. Яцюк, А.П. Заєць та ін.; під заг. ред. В.Г. Яцуби; Секретаріат Кабінету Міністрів України. – К.: Б.в., 2003. – 322 с.
4. Агранович М. Л. Индикаторы в экономике и управлении образованием / М. Л. Агранович // Экономика образования. – 2008. – № 4. – С. 88-104.
5. Акіншева І. П. Аналіз громадянської освіти як чинника політичної соціалізації особистості / І. П. Акіншева // Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія «Педагогіка, соціальна робота» / гол. ред. І. В. Козубовська. – Ужгород : Говерла, 2014. – Вип. 31. – С. 9-10.
6. Азьмук Н. А. Управління розвитком малого підприємництва на регіональному рівні / Н. А. Азьмук . – К.: КНЕУ, 2003. – 203 с. Антонюк, О. Менеджмент в освітянській сфері : концептуальні засади / О. Антонюк // Персонал. – 2006. – № 10. – С. 58–65.

7. Андрюнин А.В., Коровкин А.Г., Парбузин К.В. Взаимодействие региональных рынков труда: опыт, анализ и прогнозирование движения населения и рабочей силы // Проблемы прогнозирования — 2001.- №2.

8. Алексеев І. Кооперація малого та великого бізнесу і державні інтереси // Збірник наукових праць Української Академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2. – В 4 ч. Ч. IV. – С. 3-8

9. Амоша О.І., Вишневський В.П., Землянкін А.І. та ін. Регулювання регіонального розвитку в Україні // Економіка України. - 2006. - №1-2. - С. 45-58, 51-66.

10. Афанасьев Н. В. Управление развитием промышленных предприятий : [монография] / Н. В. Афанасьев, С. Д. Глазьев, А. И. Городецкий. – Х. : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.

11. Бабашкина А. М. Государственное регулирование национальной экономики / А. М. Бабашкина. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 480 с.

12. Бабаєв В. Еліта, лідерство та меритократія : запрошення до дискурсу / В. Бабаєв, В. Корженко // Лідер. Еліта. Суспільство. – 2018. – № 1. – С. 31–45.

13. Базилевич В. Д., Гражевська Н. І., Гайдай Т. В., Леоненко П. М., Нестеренко А. П. Історія економічних учень. /Навчальний посібник / К.:2011.- 239с.

14. Балакірева О. Трансформація ціннісних орієнтацій в українському суспільстві [Електронний ресурс] / О. Балакірева // Український соціум. – 2002. – №1. – Режим доступу до журн. : <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=8&n=23&c=253>

15. Бакуменко, В. Д. Методологія державного управління проблеми встановлення та подальшого розвитку// Вісник УАДУ. – 2003. – № 2. – С. 11–27.

16. Бакуменко, В. Д. Формування державно-управлінських рішень : Проблеми теорії, методології, практики : [монографія] / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
17. Бакуменко, В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління : [навч. посіб] / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній. – К. : Міленіум, 2003. – 256 с.
18. Батанов О. В. Муніципальне право зарубіжних країн : навч. посіб. / О. В. Батанов, В. М. Кампо; Академія муніципального управління (м. Київ) ; НДІ приватного права і підприємництва Академії правових наук України. – К. : Знання України, 2005. – 148 с
19. Бараняк І. Прогнозування тенденцій розвитку демографічних процесів у регіоні (на прикладі Львівської області) / І. Бараняк // Регіональна економіка. - 2013. - № 1. - С. 131-138.
20. Беглиця В. П. Досвід європейських країн щодо формування антикорупційної стратегії/В.П. Беглиця/Наукові праці : науково-методичний журнал. – Вип. 252. Т. 263. Державне управління. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – С. 17-24.
21. Беглиця В. П. Місце публічних консультацій у прийнятті політичних рішень / В. П. Беглиця, В. М. Ярошенко // Наукові праці. – 2014. – Вип. 236. Т. 248. Політологія. – С. 64-70.
22. Беглиця В. П. Проблеми розуміння дефініції «корупція» та причини розповсюдження цього явища в Україні / В. П. Беглиця // Наукові праці. – 2014. – Вип. 237. Т. 249. Державне управління. – С. 21-26.
23. Березовський, Ю. Суспільство: пріоритет на завтра : про стан та перспективи розвитку вищої освіти в Україні / Ю. Березовський // Освіта. – 2003. – 26 берез.–2 квіт. (№ 14/15). – С. 2–3.
24. Белова Л. О. Запровадження освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за спеціальністю «Публічне управління та

адміністрування» в Україні /Д.В. Карамишев, Л.О. Белова/Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. – № 1 (49). – С. 3-7.

25. Белова Л. О. Онтологічні виміри якості вищої освіти в контексті механізмів ліцензування освітньої діяльності та акредитації освітніх програм/ Л. О. Белова /Вісник НАДУ при Президентіві України : зб. наук. пр. – К. : Вид-во «НАДУ при Президентіві України», 2015. – С. 30-36.

26. Бесчастний, В. М. Підготовка керівників органів внутрішніх справ : інноваційний підхід / В. М. Бесчастний // Вече : Громадсько-політичний журнал. – 2007. – № 17. – С. 42–43.

27. Берталанфи Л.Фон. Общая теория систем – обзор проблем и результатов /Л. Фон Берталанфи // Системные исследования. – М.: Наука, 1969. – С.30-54.

28. Богачев Р.М. Механізми управління процесами самоорганізації соціальних систем / Р.М. Богачев // Держава та регіони (Серія «Державне управління»). - 2016. - № 1 (53). – С. 50-56.

29. Бодров В. Г. Державне регулювання інвестиційного процесу в умовах кризи світових фінансових ринків: ризики і можливості для України / В. Г. Бодров // Вісник НАДУ. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – № 4. – С. 61–67.

30. Бондаренко І. Сучасний маркетинг / І. Бондаренко. - Донецьк: ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2002. - 326 с.

31. Бондарук Т. Місцеве самоврядування та його фінансове забезпечення в Україні : монографія / Т. Бондарук. - К. : НАН України, Ін-т екон. та прогноз., 2009. - 608 с.

32. Бондар Д.В. Удосконалення і трансформація механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей / Д.В. Бондар // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. / Харк.

регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. – Вип. 4(39). – С. 423–428.

33. Бондар Д.В. Формування механізмів державного управління освітою в сфері якісної підготовки студентів управлінських спеціальностей/ Д.В. Бондар // Державне будівництво [Електронне видання]. – 2012. – № 2. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua>.

34. Бондар Д.В. Основні технології впровадження іноваційних механізмів реформування системи підготовки управлінських кадрів/ Д.В. Бондар // Державне будівництво [Електронне видання]. – 2013. – № 1. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua>.

35. Бондар Д.В. Формування іноваційних механізмів підготовки студентів управлінських спеціальностей/ Д.В. Бондар // Університетські наукові записки-«Часопис Хмельницького університету управління та права.-Х.Вид-во ХУУП, 2013.- Вип.№2(46). – С.45-50.

36. Бондарь Д.В. Формирование инновационных механизмов государственного управления подготовкой студентов управленческих специальностей/ Д.В. Бондарь // Подготовка профессиональных управленческих кадров: опыт, проблемы, инновационные образовательные технологии: сб.науч.трудов.-Челябинск: Челябинский филиал РАНХиГС, 2013.- С.39-43

37. Бондар Д.В. Нові освітні стандарти вищої освіти, як основні механізми державного регулювання якісної підготовки фахівців управлінських спеціальностей/ Д.В. Бондарь // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / Харк. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. – Вип. 1(43). – С. 421–426.

38. Бондар Д.В. Підготовка управлінського персоналу головна мета державно-управлінської освіти / Д.В. Бондарь // Актуальні проблеми

державного управління : зб. наук. пр. / Харк. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. – Вип. 2(44). – С. 209-216.

39. Бикмуллин А. Л. Государственное регулирование экономики и экономическая политика / А. Л. Бикмуллин, Л. Е. Протасова. – Казань : КФЭИ, 2000. – 261 с.

40. Біла С. Державне регулювання галузевої структури економіки України / С. Біла // Економіка України. –2001. –№ 3. – С. 30-38

41. Бутко М. Методологічні засади впливу заробітної плати на відтворення людського потенціалу регіонального соціально-економічного простору / М. Бутко // Економіст. - 2014. - № 5. - С. 42-46.

42. Бутко М. Методологічні засади формування сучасної парадигми політики регіонального розвитку / М. Бутко // Регіональна економіка. - 2014. - № 2. - С. 7-17.

43. Валевський О.Л. Держава і реформи в Україні: аналіз державної політики в умовах трансформації суспільства: моногр. / О.Л. Валевський. – К.: вид-во НАДУ, 2007. – 217 с.

44. Воронько, О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва / О. Воронько // Вісник НАДУ.– 2004.– № 2.– С. 141–152.

45. Власюк О.С. Проблеми розбудови інноваційно-орієнтованої економіки України / О.С. Власюк // Стратегічна панорама. – 2015. - №1. – С. 58-66.

46. Відповідальність органів публічної влади: політичні та правові аспекти : наук. розробка / С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко, Н. Г. Плахотнюк [та ін.]. – К. : НАДУ, 2011. – 60 с.

47. Вятчаніна, Л. І. Сучасний стан, проблеми і перспективи підготовки кадрів за спеціальністю «Управління навчальним закладом» // Університет. – 2009. – №6. – С.73–82.

48. Гайдук В. Розвиток малого підприємництва та його вплив на економіку регіону / В. Гайдук // Економіка і регіон . - 2012. - № 1. - С. 34-39.
49. Галайда Т. Інноваційні методи формування регіональної політики на ринку праці / Т. Галайда // Економіка і регіон. - 2012. - № 2. - С. 25-30.
50. Геєць В. Державні цільові програми та упорядкування програмного процесу в бюджетній сфері / В. Геєць. - К.: Наук. думка, 2008. - 384 с.
51. Геєць В. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В. Геєць // Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. - Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. - 240 с.
52. Геєць В. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : монографія / В. Геєць. - К. : Київ. Нац. Торг.-екоп. ун., 2008. - 389 с.
53. Герасимчук В. Маркетинг: теорія і практика / В. Герасимчук. - К.: Вища школа, 1994. - 327 с.
54. Герасимчук З. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощення / З. Герасимчук. - Луцьк: Луц. держ. техн. ун-т., 2003. - 190 с.
55. Герасимчук З. Особливості маркетингового управління містом / З. Герасимчук // Збірник наукових праць Луцького державного технічного університету. - 2003. - Вип. 5 (18). - Ч. 1. – С. 45-49.
56. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія /Н. Т. Гончарук. – К.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
57. Гошко А. А. Опорная концепция формирования управленческой элиты в Украине и других восточнославянских государствах /А.А. Гошко, Г.А. Дмитренко. – К.: ВИПОЛ, 2001. – 76 с.
58. Дані загальноукраїнського соціологічного дослідження моніторингу «Україна і українці» [Електронний ресурс] // Центр соціальних та

маркетингових досліджень «СОЦИС». Прес-реліз. – 31 січня 2014 р. – Режим доступу : <http://www.socis.kiev.ua/ua/press/dani-zahalnoukrajinskoho-sotsiologichnoho-doslidzhennja-monitorynhu-ukrajina-i-ukrajintsi.html>. – Назва з екрану.

59. Державна політика: аналіз та механізм її впровадження в Україні : [навч. посіб.] / Кол. авт.; за заг. ред. В.А. Ребкала, В.В. Тертички. – К. : УАДУ, 2000. – 232 с.

60. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. Б. Авер'янова. – К. : Вид-во ТОВ «СОМІ», 1999. – С. 35–39.

61. Державне управління і менеджмент: [навч. посібник у таблицях і схемах] / Г.С. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Одінцової. – Х.: ХарПІ УАДУ, 2002. – 492 с.

62. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська Політехніка», 2002. – 352 с.

63. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.

64. Державне управління : словник-довідник / [уклад. : В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар та ін.] ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.

65. Державне управління та державна служба : словник-довідник / [авт.-уклад. О. Ю. Оболенський]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – 480 с.

66. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: [моногр.] / А.О. Дегтяр. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. – 224 с.

67. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування: монографія / кол. авт.; за заг. ред. О.Ю. Оболенського. –

Хмельницький: Поділля, 1999. – 570 с.

68. Державне управління: навч. посіб. / А.Ф. Мельник, О. Ю.Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко. За ред. А.Ф. Мельник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 343 с.

69. Державне управління: слов.-довід. / [за заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка]. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.

70. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.

71. Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції / Наук.-редкол.: І.А. Грицяк (співголова), Ю.П. Сурмін (співголова), О.М. Руденко [та ін.]. – К.: НАДУ, 2011. – 761 с.

72. Державні стандарти професійної освіти: Теорія і методика. – Хмельницький: ТУП, 2002. – 367 с.

73. Державні стандарти професійної освіти: Теорія і методика. – Хмельницький: ТУП, 2002. – 367 с.

74. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки: навч. посіб. / Л. І. Дідківська, Л. С. Головка. – [5-те вид., стер.]. – К.: Знання, 2006. – 213 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

75. Димитрова Є.В. Державна кадрова політика як галузь наукового знання. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. НУЦЗУ. Х. 2018 2(9)

76. Димитрова Є.В. Суб'єкти та об'єкти державної кадрової політики. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. НУЦЗУ. Х. 2018 1(8)

77. Димитрова Є.В. Основні підходи до формування державної кадрової політики. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. НУЦЗУ. Х. . 2017 2(7)

78. Димитрова Є.В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 8, 2017.

79. Димитрова Є.В. Формування кадрової політики у сфері цивільного захисту України. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. НУЦЗУ. Х. 2018. Вип. 1 (8). С. 478-482.

80. Димитрова Є.В. Фактори та проблеми формування кадрового потенціалу регіону. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. НУЦЗУ. Х. 2020. Вип. 2 (13). С. 443-450.

81. Димитрова Є.В. Аналіз моделей формування кадрового резерву державної служби. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика», 17–18 березня 2020 р. / за заг. ред. В. П. Садкового. Х.: Вид-во НУЦЗУ, 2020. С. 13-16

82. Димитрова Є.В. Деякі аспекти формування кадрового резерву закордонних держав у системі державної служби. Матеріали XI міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасний рух науки»: тези доп. – ДРІДУ НАДУ, Дніпро, 8-9 жовтня 2020 р. 410 с.

83. Димитрова Є.В. Шляхи удосконалення системи кадрового резерву як складової державної кадрової політики. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції “Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика” - 27 листопада 2020 р. КПУ, м. Запоріжжя.

84. Димитрова Є.В. Закордонний досвід реалізації державної кадрової політики. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування» - 18 жовтня 2019 року Мелітополь.

85. Домбровська С. М. Місце вищої освіти в стратегії державної політики суспільного розвитку України / С. М. Домбровська // Менеджер. Вісн. Донец. держ. ун-ту упр. – 2011. – Вип. 1. – С. 84–88.
86. Домбровська С. М. Механізми забезпечення державної соціальної безпеки в Україні / С. М. Домбровська // Наукові праці: Науково-методичний журнал. Державне управління. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – Вип. 242. Т. 254. – С. 28–32.
87. Дмитрієв І. Механізм державного регулювання розвитку трудового потенціалу регіону / І. Дмитрієв // Економіка та держава. - 2013. - № 4. - С. 115-119.
88. Дюран В. Местные органы власти во Франции: монография / В. Дюран. - М., 2007. - 211 с.
89. Жадан О. В. Принципи управління / О. В. Жадан, Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 576.
90. Зелинська Н.Є. Актуальні питання підготовки кадрового резерву державної служби. Науковий простір Європи - 2011: зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. (Перемишль, Польща, 2011 р.). URL: <http://www.rusnauka.com> 8.
91. Зелинська Н.Є. Питання кількісного та якісного аналізу кадрового забезпечення державної служби. Дні науки – 2012: зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. (Перемишль, Польща, 2012 р.). URL: <http://www.rusnauka.com>
92. Зелинська Н.Є. Напрямки удосконалення мотивації людських ресурсів в контексті регіональної нагородної політики. Економіка і управління: досягнення та перспективи: зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 23-24 листопада 2012 р.). У 3-х частинах. О.: ЦЕДР, 2012. Ч. 3. С.42-44.
93. Зелинська Н.Є. Виконання та реалізація державної кадрової політики у Донецькій області. Регіональний розвиток – основа розбудови української

держави: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Донецьк, 9-10 квітня 2013 р.).
Донецьк: ДонДУУ, 2013. С.47-49.

94. . Зелинська Н.Є. Реалізація кадрової політики в регіоні в умовах модернізації державного управління. Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи. Електронний зб. тез доповідей VI Міжнар. наук. Інтернет-конф. аспірантів та докторантів з держ. упр. (м. Одеса, 22 травня 2015 р.). URL: <http://www.oridu.odessa.ua>

95. Євдокименко В. Стратегія соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці: концептуальний підхід в сучасних умовах / В. Євдокименко // Регіональна економіка. - 2004. - № 2. - С. 104-117.

96. Євдокименко В. Трансформація системи маркетингу та брендингу країн, регіонів, міст / В. Євдокименко // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. - 2012. - Вип. 2 (23). - С. 246-257.

97. Євсєєва О. Стратегічні напрями соціального розвитку, шляхи державного регулювання : монографія / О. Євсєєва. - Київ : Видавець Коваленко В. Ф., 2011. - 524 с.

98. Ємельянов В. М. Розвиток партнерських відносин бізнесу і влади в системі державного управління сталим розвитком України: теорія, методологія, практика : монографія / В. М. Ємельянов. – Миколаїв : ПП Ємельянова Т. В., 2012. – 420 с.

99. Калат Я. Особливості інституційного забезпечення розвитку єврорегіонального співробітництва в Україні / Я. Калат // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 18. - С. 98-104.

100. Качний О. Використання потенційних ресурсних можливостей регіонів у державній системі України / О. Качний // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. - № 4. – С. 82-85.

101. Качний О. Нормативно-правове забезпечення інноваційних механізмів державного управління соціально-економічним розвитком регіонів України / О. Качний // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. - № 22. - С. 70 – 72.

102. Качний О. Особливості зарубіжного досвіду формування механізмів державного управління соціально-економічним розвитком регіонів / О. Качний // Публічне управління та митне адміністрування. – 2017. - № 2 (17). – С. 170-174.

103. Качний О. Теоретико-методологічні засади державного управління соціально-економічним розвитком регіонів / О. Качний // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. - № 21. - С. 66 – 68.

104. Качний О. Удосконалення діяльності та розвитку територіальної громади як основної ланки суспільства / Я. Жовнірчик, О. Качний // Наук. вісник Академії муніципал. управління: Серія “Управління”. Вип. 2 (2015). – Держ. упр. та місц. самовр. – За заг. ред. О.І Дадія, В.Д.Бакуменка. К.:–ВПЦ АМУ, 2015. – С. 134–144.

105. Ковбасюк Ю. Наука державного управління в умовах системних державно-управлінських реформ і суспільних трансформацій / Ю. Ковбасюк // Вісн. НАДУ. – 2012. – Вип. 1. – С. 5-20.

106. Коврегін В. В. Державне управління у сфері безпеки соціально-еколого-економічних систем : монографія / С. М. Домбровська, В. В. Коврегін, А. Л. Помаза-Пономаренко, О. М. Колєнов, – Х. : НУЦЗУ, 2017. – 247 с.

107. Коврегін В.В. Розвиток кадрового та інноваційного потенціалу ВНЗ як об’єктивна передумова забезпечення його економічної безпеки і складова системи управління / В.В. Коврегін // Публічне управління та митне адміністрування. – 2016. – № 1 (14). – С. 60 - 64. – (Серія «Державне управління»).

108. Коврегін В.В. Державно-управлінські аспекти й основні проблеми стабілізації кадрового корпусу ВНЗ / В.В. Коврегін // Держава та регіони. –

Запоріжжя, 2016. – № 2. – С. 58 – 62. – (Серія: «Державне управління»).

109. Коврегін В.В. Державні механізми економічної підтримки інноваційного розвитку вищих навчальних закладів України/ В.В. Коврегін // Інвестиції: практика та досвід . – 2015. – № 24.– С. 139-141.

110. Коврегін В.В. Створення та функціонування молодіжних бізнес-інкубаторів: основні принципи, роль держави і ВНЗ / В.В. Коврегін // Вісник Національного університету цивільного захисту України: [зб. наук. прац]. – Вип. 2 (5).- Х.: НУЦЗУ, 2016.- С. 19 -24.- (Серія «Державне управління»)(включено до міжнародної бази Re Pec та до міжнародної наукометричної бази даних Index Copernicus International) .

111. Козаков В.М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні Монографія / В.М. Козаков.- К.: Видавництво НАДУ, 2007.- 284 с.

112. Коротич О. Розвиток України в напрямку досягнення європейських стандартів життя / О. Коротич // Державне будівництво : електрон. наук. фах. вид. ХарРІ НАДУ. - 2007. - № 1. – С. 102-106.

113. Конституція України. [Електронний ресурс] Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

114. Курисько І. В. Експертне дослідження особливостей державного управління кадровою політикою в закладах вищої освіти / І. В. Курисько // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2020. – № 16. – С. 50-56.

115. Курисько І. В. Тенденції розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти за підтримки держави / І. В. Курисько // Право та державне управління. – 2019. – № 4. – С. 50-53.

116. Курисько І. В. Державні практики формування та реалізації кадрової політики в закордонних закладах вищої освіти / І. В. Курисько // Держава та регіони. – 2020. – № 2.

117. Курисько І. В. Державні інституційні механізми формування кадрової політики в закладах вищої освіти / І. В. Курисько // Вісник Національного університету цивільного захисту України. – 2019. – № 2 (11). – С. 360-366. – (Серія «Державне управління»).

118. Куйбіда В. Нова державна регіональна політика: від теорії до практики / В. Куйбіда // Нова державна регіональна політика в Україні. - К. : Видавництво Крамар, 2009. - 232 с.

119. Куйбіда В. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших державчленів Ради Європи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Book_Reg_Rozv_ProstPlanuvan_final.pdf

120. Латинін М. А. Аграрний сектор економіки України: механізм державного регулювання : монографія / М. А. Латинін. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. – 320 с.

121. Медведев Н. Местное самоуправление в зарубежных странах (информационный обзор) / Н. Медведев. - М. : Юрид. лит-ра, 2010. - 239 с.

122. Мерзляк А. В. Державна політика у сфері управління соціальними ризиками: сутність, формування та реалізація [Електронний ресурс] / А. В. Мерзляк, Т. В. Кравченко // Наук.-виробн. журнал «Держава та регіони». Серія «Державне управління». – 2011. – № 1. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2010_4/files/DU410_40.pdf. – Назва з екрану.

123. Мироненко М. Роль держави у формуванні програм соціально-економічного розвитку регіонів в умовах глобалізації / М. Мироненко // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 23. - С. 124-127.

124. Нова державна регіональна політика в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Tolkovanov_Book_nov_DergReg_Polit_final1.pdf

125. Патора Р. Ринок освіти в системі кадрового забезпечення стратегічного розвитку країни / Р. Патора. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 338 с.

126. Пакулін С. Наукове обґрунтування прогнозу соціально-економічної системи Харківської області на підставі аналізу тенденцій її розвитку в трансформаційних умовах / С. Пакулін // Розвиток соціально-економічних систем у трансформаційних умовах : кол. монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. С. Іванілова. - Харків : ХНУБА, 2015. - С. 51-60.

127. Парвіна Т. Суть організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю / Т. Парвіна // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери [Текст] : матер. V міжнар. наук.-теорет. конф. молодих вчених і студентів (5 червня 2008 р., м. Донецьк) ; Донецький національний технічний університет. - Донецьк : ДонНТУ, 2008. - 250 с.

128. Перепелюкова О. Особливості визначення структури трудового потенціалу регіону / О. Перепелюкова // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 8. - С. 99-103.

129. Підгірний В. Особливості стратегічного управління соціально-економічною трансформацією: місце й роль регіонального напрямку / В. Підгірний // Економіка підприємництва. – 2010. - № 2. - С. 1-9.

130. Поспелова Т. Механізми державного управління людським розвитком в Україні : монографія / Т. Поспелова. - Донецьк : Ноулідж (Донецьке відділення), 2011. - 350 с.

131. Портер М. Конкуренция: учеб. пособ. / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.

132. Портер М. Международная конкуренция / Майкл Портер; пер. с англ., под. ред. В.Д. Щетинина.- М.: Международные отношения, 1993.- 432 с.

133. Поручник А. Регіональна інноваційна система як основа підвищення міжнародного конкурентного статусу національних регіонів /

А.Поручник, І.Брикова // Вісник Київського національного економічного університету, 2006. - С. 134-173.

134. . Плеханов Д.А. Аналитико-правовые аспекты обеспечения управления государственной службой / Д.А. Плеханов, С.А. Моспаненко // Электронный научный журнал «Современное общество и власть». – № 4(6). – 2015. – С. 226-231.

135. Пригожин А.И. Организации: системы и люди. Эффективность трудовых организаций / А.И. Пригожин. – М.: Наука, 1953. – 127 с.

136. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : монографія : у 2 ч. – Ч. 2 / за ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 273 с.

137. Простые финансы [Электронный ресурс] Период великой стагнации – 11 ноября 2011. – Режим доступа: <http://volgafinans.com/period-velikojstagnacii>.

138. . Приходько В.П. Механізм державного регулювання та управління економічною безпекою / В.П. Приходько // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. - № 15. – С. 6-8.

139. Приходько В. Міжнародна співпраця регіонів в контексті зближення України та Європейського співтовариства: зовнішньоекономічні та управлінські аспекти / В. Приходько // Економіка та держава. - 2014. - № 8. - С. 10-14.

140. Про Генеральну схему планування території України : Закон України від 07. 02. 2002 р. № 3059-III [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3059-14>

141. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23. 03. 2000 р. № 1602-III

[Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>

142. Про Концепцію державної регіональної політики : указ Президента України від 25. 05. 2001 р. № 341/2001 // Офіц. вісн. України. - 2001. - № 22. - Ст. 983. - С. 20 - 28.

143. Про Національну Раду з узгодження діяльності загальнодержавних і регіональних органів та місцевого самоврядування : указ Президента України від 13. 12. 2000 р. № 1331/2000 // Офіц. вісн. України. - 2000. - № 51. - Ст. 2193. - С. 4 - 5.

144. Проблеми соціально-економічного розвитку регіонів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1214101638826/rps/problemi_sotsialno-ekonomichnogo_rozvitku_regioniv

145. Про державні цільові програми [Електронний ресурс] : Закон України № 1621-IV від 18 березня 2004 р. : [із змін. та доп.] за станом на 12 квіт. 2018 р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15.387>.

146. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII : за станом на 1 січ. 2016 р. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.

147. . Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання 400 результатів службової діяльності державних службовців [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України № 640 від 23 серпня 2017 р. : [із змін. та допов.] за станом на 20 бер. 2018 р. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF/paran11#n11>.

148. Проект стратегії розвитку Львівської області на період до 2027 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://loda.gov.ua/upload/users_files/22/upload/Strategy-LV-OBL.pdf

149. Публічне управління у забезпеченні сталого розвитку країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-7/2015_07.pdf
150. Ракша Н. Етапи формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності малих підприємств в умовах змінного зовнішнього середовища / Н. Ракша // Економіка: проблеми теорії та практики. - 2009. - Вип. 252. - С. 1626-1636.
151. Ребкало, В. Ціннісні виміри державно-управлінської діяльності в Україні / В. Ребкало, В. Шахов, В. Козаков // Вісн. НАДУ. – 2007. – № 4. – С. 151–163.
152. Регионализм как мировая тенденция. – М.: ИМЭПИ РАН, 1993. – 140 с.
153. Региональная экономика: новые подходы: сб. науч. тр. / под ред. 190 Л.А.Козлова. – М.: Наука, 1993. – 128 с.
154. . Региональная экономика: планирование, прогнозирование, управление / [А.С.Емельянов, В.Ф.Беседин, Е.Д.Клименко и др.] – К.: Наук. думка, 1989. – 272 с.
155. . Регіональна економіка / [Олійник Я.Б., Запотоцький Ф.П. та ін.]. - К.: КНТ, 2007.- 444 с. 137. Регіональна політика в країнах Європи. Уроки для України / за ред. С.Максименка. – К.: Логос, 2000. – 72 с.
156. Романюк С. Політика регіонального розвитку в Україні: сучасний стан і нові можливості : монографія / С. Романюк - К. : УАДУ, 2001. - 112 с.
157. Романюк С. Система планування розвитку як інструмент регіональної політики держави / С. Романюк // Економіка та держава. - 2013. - № 4. - С. 18-21.
158. Романюк С. Угоди щодо регіонального розвитку як інструмент державної політики / С. Романюк // Економіка і регіон. - 2012. - № 6. - С. 9-16.
159. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка: підр. /за

ред.. Ковалевського В.В. — К. : Знання, 2006. — 350 с.

160. Садковий, В. П. Розвиток державного управління у сфері професійної підготовки кадрів цивільного захисту : теорія, практика, механізми : [монографія] / В. П. Садковий. — Миколаїв, 2014. — 343 с.

161. Сайт Національного агенства з питань державної служби України[Електронний ресурс] : . — Режим доступу : <https://nads.gov.ua/>

162. Сайт Міністерства освіти і науки України. [Електронний ресурс] : . — Режим доступу : <https://mon.gov.ua/ua>

163. Саричев Ю.О. Аналіз підходів до визначення ролі та місця інформаційного забезпечення в системі державного управління / Ю.О. Саричев // Вісник НАДУ при Президентові України (Серія —Державне управління)). — 2016. - №3. — С. 138-143.

164. .Свірідов І. Закордонний досвід формування та розвитку економічної основи місцевих органів влади / І. Свірідов // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. - Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», - 2011. - № 2 (40). - С. 430-437.

165. Сенча І.А. Обґрунтування оптимальності портфельного підходу під час реалізації антикризових стратегій / І.А. Сенча // Держава та регіони (Серія —Державне управління)). — 2016. - №2(54). — С. 20-24.

166. Селінков С. Л. Економічний і валютний союз як форма загальноєвропейської економічної інтеграції : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / Сергій Львович Селінков ; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. — К., 2000. — 16 с.

167. Семів Л. Освітні детермінанти та механізм формування й збереження соціально-демографічного потенціалу Карпатського регіону / Л. Семів // Регіональна економіка. - 2013. - № 1. - С. 82-90.

168. Сотниченко Л. Обґрунтування впливу інфраструктурного забезпечення на формування конкурентоспроможності регіону / Л. Сотниченко // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 20. - С. 33-40.

169. Сотниченко Л. Управління розвитком інфраструктурного забезпечення регіону на основі досвіду ЄС / Л. Сотниченко // Економіка та держава. - 2014. - № 8. - С. 64-69.

170. Ситник Г.П. Державне управління національною безпекою України: моногр./ Г.П. Ситник. – К.: вид-во НАДУ, 2004. – 408 с.

171. Сиченко, В. В. Інтеграційна стратегія впровадження соціальної доктрини в державній політиці Євросоюзу / В. В. Сиченко, О. О. Сиченко // Інвестиції : практика та досвід. – 2013. – № 21. – С. 123–125.

172. Сімонова В. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» / В. Сімонова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - № 5 (59). – С. 117-120.

173. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки: схвалена Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012. [Електронний ресурс].– Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua

174. Старостіна А. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні / А. Старостіна // Маркетинг в Україні. - 2004. - № 3. - С. 55-57.

175. . Статистична інформація. Демографічна та соціальна статистика. Освіта [Електронний ресурс] : офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

176. Стеблюк Н. Підготовка кадрів як найбільш важливий стратегічний ресурс інноваційно-інвестиційного розвитку регіону / Н. Стеблюк // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 5. - С. 16-20.

177. Степаненко С. В. Фактори економічного розвитку України в контексті європейської інтеграції / С. В. Степаненко // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – 2007. – № 4 (19). – С. 47–53.

178. Стеченко Д. Програмно-цільова орієнтація в управлінні соціально-економічним розвитком регіону / Д. Стеченко // Університетські наукові записки. - 2007. - № 3 (23). - С. 167-171.

179. Столяров В. Ф. Основи формування фінансового механізму державного регулювання регіонального розвитку [Електроний ресурс] / В. Ф. Столяров, І. П. Москалюк // Збірник наукових праць. Економічні науки. – Вип. 5. – 2009. – – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum%20/ZnpEn/2009_5/9.Osnovy%20formuvannia%20finansovogo%20mehanizmu.pdf. – Назва з екрану.

180. Сунгуровський М.В. Методологічний підхід до формування системи національної безпеки України / М.В. Сунгуровський // Стратегічна панорама. – 2001. – № 3-4. – С. 43–53.

181. Сущенко О. Регіональні зовнішньоекономічні структури в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств регіону / О. Сущенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2013. - № 3. - С. 69-75.

182. Сцібан О.Я. Механізм реалізації регіональних стратегій розвитку інноваційного спрямування / О.Я. Сцібан // Економіка та держава. – 2016. - №1. – С. 34-37.

183. Тарасов С.С. Механізми здійснення інноваційної кадрової політики /С.С. Тарасов/ Вісник Нац. ун-ту цивіл. захисту України: зб. наук. пр. – Харків: НУЦЗУ, 2018. – Вип. 1 (8). – С. 360-367 . – (Серія «Державне управління») (включено до міжнар. бази Re Pec та до міжнар. наукометричної баз даних Index Copernicus International,. OpeAuer).

184. Тарасов С.С. Ефективний механізм забезпечення реалізації нової державної кадрової політики /С.С. Тарасов/ Вісник Нац. ун-ту цивіл. захисту України: зб. наук. пр. – Харків: НУЦЗУ, 2018. – Вип. 2 (9). – С. 318-324 . – (Серія «Державне управління») (включено до міжнар. бази Re Pec та до міжнар. наукометричної баз даних Index Copernicus International, OpeAuer).

185. Тарасов С.С. Інноваційний механізм державного регулювання кадрового потенціалу/С.С. Тарасов/ Публічне управління та митне адміністрування (правонаступник наукового збірника “Вісник Академії митної служби України. Серія: “Державне управління” №1(18) – 2018- С.141-146.

186. Тарасов С.С. Государственное регулирование кадрового потенциала [Елект. ресурс]/С.С. Тарасов/ East Journal of Security Studies, 2018. – № 3. – С.21-27. Режим доступу :

187. Тарасов С.С. Реалізації механізмів регіональної кадрової політики /С.С. Тарасов/ Актуальні проблеми розвитку системи публічного управління в Україні : матеріали науково-комунікативного заходу (формат круглого столу). – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. – С.23-25.

188. Тарасов С.С. Public administration of personnel policy /С.С. Тарасов/ სამეცნიერო ჟურნალი „ხელისუფლება და საზოგადოება (ისტორია, თეორია, პრაქტიკა)” Scientific magazine“ AUTHORITY AND SOCIETY(History, Theory, Practice)”Научный журнал “ВЛАСТЬ И ОБЩЕСТВО(История, Теория, Практика)”- Грузія.- «Власть и общество - 2018»- С.156-157.

189. Тарасов С.С. Державне управління формуванням регіональної кадрової політики /С.С. Тарасов/ Громадське здоров'я в Україні: проблеми та способи їх вирішення. - Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю (до 95-річного ювілею з дня заснування кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Харківського національного медичного університету) 24 жовтня 2018 року. С.110-112.

190. Тарасов С.С. Регіональні аспекти активізації кадрової політики України/С.С. Тарасов/ Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика”, VI Міжнародна заочна науково-практична конференція, Запоріжжя – 2018.- С.

191. Тарасов С.С. Закордонний досвід підготовки кадрів /С.С. Тарасов/Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 19–20 квітня 2018 р. / за заг. ред. В. П. Садкового. – Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2018. – С.61-64.

192. Тарасюк М.В. Сучасний стан реалізації інноваційної політики України та її фінансове забезпечення / М.В. Тарасюк, О.В. Малярчук // Економіка та держава. – 2016. - №1. – С. 19-24.

193. Тертичка В. Державна політика : аналіз та здійснення в Україні / В. Тертичка. – К. : Вид-во С. Павличко «Основи», 2002. – 750 с.

194. Томарева-Патлахова В. Пріоритетні напрями регулювання соціально-економічного розвитку України та її регіонів / В. Томарева-Патлахова // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 6. - С. 38-43.

195. Токарева В. І. Науково-теоретичні засади формування і функціонування системи підготовки управлінського персоналу в Україні: монографія / В. І. Токарева. – Донецьк: Альматео, 2005. – 328 с.

196. Токарева В. І. Соціологічні дослідження системи організації і контролю підготовки управлінського персоналу в реальному секторі економіки/ В. І. Токарева // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: зб. наук. праць ДонДАУ. Т.5.– С. 283 –291. – (Державне управління; вип. 30).

197. Токарева В. І. Теоретичні і практичні засади формування і розвитку механізмів державного регулювання підготовки управлінського персоналу в

Україні: автореф. дис... д-ра наук з держ. упр.: спец. 25.00.02/ В. І. Токарева // Донецьк. держ. ун-т управління. – Донецьк, 2005. – 36 с.

198. Токовенко В. В. Політичне керівництво і державне управління: проблеми взаємовідносин та оптимізація взаємодії: монографія / В.В. Токовенко. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 256 с.

199. Токовенко В. Системний підхід у методології дослідження сутності державного управління в сучасному суспільстві / В. Токовенко // Вісн. НАДУ. – 2005. – №1. – С. 86 – 93.

200. Узунов В. Сучасні пріоритети реалізації регіональної політики / В. Узунов // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 17. - С. 124-127.

201. Узунов В. Формування механізмів реалізації регіональної інноваційної політики / В. Узунов // Економіка та держава. - 2013. - № 11. - С. 123-128.

202. Ульянченко Ю. Теоретико-методологічні аспекти соціально-економічного розвитку регіонів на кластерних засадах / Ю. Ульянченко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. - Х.: Магістр, 2011. - № 1 (39).

203. Уманець Т. Оцінка регіонального економічного розвитку України: теорія і практика: монографія / Т. Уманець. - Донецьк: «ВІК», 2010. - 477 с.

204. Управління персоналом. Графічне моделювання: навч.-метод. кишеньковий посіб. / В.В. Дорофієнко, Ю.М. Комар, С.Ю. Комар, В.І.Токарева; за заг. ред С.Ф. Поважного. – Донецьк: ДонДУУ, 2008. – 266 с.

205. Управління персоналом. Графічне моделювання: навчально-методичний посібник / В. В. Дорофієнко, Ю.М. Комар, С.Ю. Комар, В.І. Токарева; за заг. ред С.Ф. Поважного. – Донецьк: Альматео; ДонДУУ, 2005. – 276 с.

206. Управління людськими ресурсами: (Понятійно-термінол. словник): навчальний посібник / за ред. Г.В. Щокіна, О.В. Антонюка, М.Ф.

Головатого. — К.: МАУП, 2006. — 496 с.

207. Федулова, Л. І. Менеджмент організацій : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / за заг. ред. Л. І. Федулової. — К. : Либідь, 2003. — 446 с.

208. Федунь Ю. Б. Політика сталого еколого-економічного розвитку України в умовах інтеграції до ЄС: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Юрій Богударович Федунь ; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. — Л., 2011. — 20 с.

209. Феценко О. Соціальна відповідальність бізнесу як ключовий фактор взаємодії між місцевим бізнесом, владою та громадою / О. Феценко // Регіональна економіка. - 2010. - №3 (57). - С. 172-178.

210. Фицик Л. Регіональні аспекти соціально-економічного розвитку України / Л. Фицик // Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю. - Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. - С. 272-274.

211. Фінагіна О. Методологічні основи розвитку регіонального маркетингу / О. Фінагіна // Економічний простір. - 2008. - № 15. - С. 61-70

212. Фісун К. Методологія програмування розвитку регіонів України : монографія / К. Фісун. — Харків: ХНАМГ, 2007. — 401 с.

213. Формування та реалізація програм соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=875430>

214. Фролова Г. Роль регіонів у розробці стратегій соціально-економічного розвитку / Г. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2009. - № 3 (7). - С. 64-69.

215. Хамел, Г., Конкуренция за будущее. / Г. Хамел, К. К. Прахалад // М., 2002.

216. Хачатурян, Х. Державне управління в контексті соціальної модернізації українського суспільства / Х. Хачатурян // Вісник НАДУ. — 2005. — № 2. — С. 73–79.

217. Хачатурян, Х. Структурні компоненти інноваційного потенціалу державного управління / Х. Хачатурян // Вісник НАДУ. – 2006. – № 1. – С. 104–110.
218. Хвесик М. Стратегія соціально-економічного розвитку регіону (на прикладі Волинської області) : монографія / М. Хвесик. - К. : Кондор, 2004. - 376 с.
219. Цегольник, П. А. Актуальні напрями використання науково-практичних здобутків менеджменту в інституціях державного управління / П. А. Цегольник // Вісник УАДУ. – 2000. – № 3. – С. 86.
220. Чернов В. Комплексный подход к управлению территориями на основе регионального маркетинга / В. Чернов // Економічний вісник Донбасу. - 2011. - № 2 (24). - С. 156-161.
221. Чернюк Л. Соціально-економічні проблеми регіонів: методологія і практика / Л. Чернюк. - Черкаси : РВПС України НАН України, 2006. - 315 с.
222. Чумаченко М. Проблеми регіонального управління в Україні / М. Чумаченко // Регіональна економіка. - 2008. - № 1-2. - С. 39-42.
223. Чурікова К. Науково-методичний підхід до визначення нечітких показників бюджетних програм регіону / К. Чурікова // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 6. - С. 134-140.
224. Чухрай Н. Комплексне застосування маркетингу міст в Україні: аналіз теорії та практики / Н. Чухрай // Аспекти самоврядування. - 2006. - № 3. - С. 42-49.
225. Шимко С. Інноваційна стратегія регіону у контексті його соціально-економічного розвитку / С. Шимко // Вісник Львівського університету. – Серія «Економіка». – 2008. – Вип. 39. - С. 570 – 573.
226. Шнирков О. О. Наслідки розширення ЄС для України у торговельно-економічній сфері / О. О. Шнирков // Актуальні проблеми міжнародних

відносин: Зб. наук. праць. – Вип. 32: У 2 ч. – К. : Інститут міжнародних відносин КНУ імені Тараса Шевченка. – 2002. – Ч. II. – С. 271–273.

227. Шнирков О. О. Інтеграційні фактори структурних зрушень в економіках країн – нових членів Європейського Союзу : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.02 / Олександр Олександрович Шнирков ; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. — К., 2007. — 20 с.

228. Шпак Л. Соціальна інфраструктура як складова соціально-економічного розвитку регіону / Л. Шпак // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. - 2016. - № 1. - С. 5-8.

229. Шромнік А. Територіальний маркетинг. Проблеми формування маркетингової стратегії міст і регіонів / А. Шромнік ; пер. з пол. О. Глотова. - Тернопіль : Терноп. ін-т соціальних та інформ. технологій, 2005. - 49 с.

230. Шульга В. А. Європейський досвід формування моделей і систем державного регулювання регіональної економічної політики / В. А. Шульга // Науковий вісник Академії муніципального управління : Серія «Управління». — 2014. – Випуск 1. – С. 194–206.

231. . Шульгіна В. Д. Розвиток національної освіти в Україні в умовах відкритого інформаційного простору / В. Д. Шульгіна, О. В. Яковлев // Професіоналізм педагога : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., присвяч. 60-річчю Крим. держ. гуманіт. ун-ту. – Ялта, 2004. – Ч. 1. – С. 78–82.

232. . Юрьева Т. В. Новая роль ЕС на международной арене / Юрьева Т. В. и др. // Какими станут внутренние и внешние политики ЕС в результате вступления в силу Лиссабонского договора. – М. : Европейский учебный институт, 2009. – С. 135–144.

233. Шайгородський Ю.Ж. Мотиваційно-сміслові онови стратегії суспільного розвитку / Ю.Ж. Шайгородський // Стратегічна панорама. – 2015. - №1. – С. 83-87.

234. . Шульц С. Регіональна політика в Україні: еволюційні засади та стратегічні перспективи / С. Шульц // Регіональна економіка. - 2014. - № 3. - С. 26-37.

235. Шумська Г. Проблеми державного регулювання регіонального соціально-економічного розвитку України / Г. Шумська // Управління розвитком. - 2012. - № 8. - С. 88-89.

236. Щепак В. Особливості соціально-економічної системи регіону / В. Щепак // Економіка Криму. - 2010. - № 2 (31). - С. 36-41.

237. Щербаківська Л. Особливості формування державної політики щодо розвитку регіонів: європейський досвід / Л. Щербаківська // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 18. - С. 145-149.

238. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособ. / под ред. проф. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 416 с. 168. Эффективный экономический рост: теория и практика / под ред. Т.В.Чечелевой. – М.: Экзамен, 2003. – 320 с.

239. Яремчук А.С. Місце фінансового механізму в системі державного регулювання економіки / А. С. Яремчук, О. А. Горбенко // Наукові праці ДонНТУ. – Серія : економічна. – 2007. – Вип. 32. – С. 68–73.

240. Ярова Л. В. Соціальна політика України в контексті європейської інтеграції : монографія / Л. В. Ярова. – Одеса : Фенікс, 2011. – 320 с

241. Яценко Ю. Удосконалення підходів до визначення міжбюджетних трансфертів вирівнювання в Україні / Ю. Яценко // Фінанси України. - 2012. - № 11. - С. 72-83.

242. Яцків М. Соціально-економічний розвиток регіону та рівень життя населення / М. Яцків // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.8. – С. 139-145.

243. Kostecky T. Public Administration, Regional Policy, and the Committee of the Regions. - Interaction of Regional, National and European

Influences in the Pre-accession Czech Republic / T. Kostecky // NISPAcee. Occasional papers in Public Administration and Public Policy (YI). - 2005. - № 1. - P. 14-34.

244. Palma D. Parliament, Consolidation, Institutionalisation: a Minimalist View / D. Palma // Parliament and Democratic Consolidation in Southern Europe. - London-New York, 1990. - P. 31-52.

245. Putnam R. Bowling Alone: American's declining, Social Capital / R. Putnam // The Global Resurgence of Democracy. - Baltimore-London, 1996. - P.290-303.

246. Sundakov A. Public Sector Reform in Ukraine on The Path of Transformation / A. Sundakov // Local Government and Public Initiative: Open Society Institute Discussion Papers. - 2001. - № 18. - 47 p.

ДОДАТКИ



ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

пл.Свободи, 1, м. Херсон, 73003, факс (0552) 32-11-03, тел. 22-27-64

e-mail: kanc@khoda.gov.ua, www.khoda.gov.ua

Система управління якістю сертифікована відповідно до вимог ДСТУ EN ISO 9001:2018

Код ЄДРПОУ 00022645

№ _____

На № _____

від _____

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Белоусової Євгенії Валеріївни,

здобувача Національного університету цивільного захисту України
«Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби»
на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за
спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління

Головною умовою рішення завдань, що стоять перед суспільством, і зміцнення української держави є вдосконалення системи державної служби. Кадровий потенціал державної служби виступає основним чинником, що визначає успіх адміністративних реформ, що проводяться. Необхідність розвитку кадрового потенціалу державної служби нині є загальноповизнаним фактом.

Механізми в роботі з кадрами повинні якомога більше сприяти формуванню управлінських кадрів нового типу - без цього не зможуть бути визнані політично і соціально достатніми їхні здобутки. У досягненні державною службою її стратегічних завдань, розвиток персоналу грає все більш важливу роль, стає необхідним, у міру зміни діяльності і структури організації, постійні поправки в моделях поведінки співробітників. Як організація, так і персонал, мають бути зацікавлені в розвитку кадрового потенціалу.

Тому являються своєчасними та змістовними є методичні основи механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби на основі соціальних особливості професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби, які розроблено в дисертаційному дослідженні Белоусової Є.В.

Визначені пропозиції можуть бути використані в роботі з персоналом Херсонської обласної державної адміністрації.

Заступник обласної
державної адміністрації



Микола ЯКИМЕНКО

Херсонська обласна державна адміністрація

01-01-58-4375/0/21/10 від 15.04.2021





ДСНС України
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ХЕРСОНСЬКІЙ ОБЛАСТІ
 (ГУ ДСНС України у Херсонській області)

вул. Молодіжна, 6, м. Херсон, 73022, тел.: (0552) 42-26-97, 42-26-95, факс (0552) 42-28-31
 www.ks.dsns.gov.ua E-mail: kherson@dsns.gov.ua

№ _____

На № _____ від _____

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача Національного університету цивільного захисту України Белоусової Євгенії Валеріївни «Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби» на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління

Підвищення ролі професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади в процесі реформування державної служби проходить через виявлення соціальних чинників, що впливають на професійний розвиток кадрів. Це не лише припускає встановлення відповідних детермінант процесу професійного розвитку державних службовців, але і зумовлює розробку науково обґрунтованих критеріїв визначення загальнокультурних і професійних вимог до кадрів, формуванню їх моральної і професійної компетентності в цілях повноцінного виконання соціальних функцій державної посади.

Розроблені автором нові методологічні підходи до дослідження соціальних аспектів державного управління процесом професійного розвитку кадрового корпусу, що впливають на формування і реалізацію державної кадрової політики, можуть бути корисні в сценарному-аналітичних дослідженнях і в якості інструменту ухвалення рішень при роботі з персоналом в Головному управлінні ДСНС України в Херсонській області.

Начальник Головного управління

ДСНС України у Херсонській області

полковник служби цивільного захисту



Андрій ПАВЛЕНКО



ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

пл.Свободи, 1, м. Херсон, 73003, факс (0552) 32-11-03, тел. 22-27-64

e-mail: kanc@khoda.gov.ua, www.khoda.gov.ua

Система управління якістю сертифікована відповідно до вимог ДСТУ EN ISO 9001:2018

Код ЄДРПОУ 00022645

№ _____

На № _____

від _____

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт
на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Белоусової Євгенії Валеріївни,

здобувача Національного університету цивільного захисту України
«Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби»
на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за
спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління

Головною умовою рішення завдань, що стоять перед суспільством, і зміцнення української держави є вдосконалення системи державної служби. Кадровий потенціал державної служби виступає основним чинником, що визначає успіх адміністративних реформ, що проводяться. Необхідність розвитку кадрового потенціалу державної служби нині є загально визнаним фактом.

Механізми в роботі з кадрами повинні якомога більше сприяти формуванню управлінських кадрів нового типу - без цього не зможуть бути визнані політично і соціально достатніми їхні здобутки. У досягненні державною службою її стратегічних завдань, розвиток персоналу грає все більш важливу роль, стає необхідним, у міру зміни діяльності і структури організації, постійні поправки в моделях поведінки співробітників. Як організація, так і персонал, мають бути зацікавлені в розвитку кадрового потенціалу.

Тому являються своєчасними та змістовними є методичні основи механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби на основі соціальних особливості професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби, які розроблено в дисертаційному дослідженні Белоусової Є.В.

Визначені пропозиції можуть бути використані в роботі з персоналом Херсонської обласної державної адміністрації.

Заступник обласної
державної адміністрації



Микола ЯКИМЕНКО

Херсонська обласна державна адміністрація

01-01-58-4375/0/21/10 від 15.04.2021

